22316_MAG®

#02
Q4_22

DAS MAGAZIN FÜR GESTALTER ORGANISATIONALER RESILIENZ

RESILIENZ DER STÄDTE

Verwahrlost, vergessen, verlassen S_8

Best Practice

Wie die Kultur Ruhr mit einem Leitbild-Prozess ihre Resilienz stärkt. S_20

Welt der Wissenschaft

Warum Dr. rer. pol. Duchek vom Fraunhofer IAO Fähigkeiten und Prozesse fokussiert. S_18

22316_Know-how

Welche Management-Systeme Organisationaler Resilienz relevant sind. S_4

Editorial

Resilienz ist eine Management-Praxis

Jana Meißner, Herausgeberin

Liebe Leserinnen und Leser,
es freut mich sehr, dass Sie die zweite Ausgabe unseres 22316_MAG in den Händen halten. Zwischen der ersten und zweiten Ausgabe liegen unstete Zeiten. Ukraine-Krieg, Energie-Krise, Inflationshoch, Dürre, Migrationsprobleme, Corona-Pandemie und Co. Ein Ende? Nicht in Sicht! Sie wissen, dass mich Krisen faszinieren. Ich liebe es, sie gemeinsam mit meinen Kunden zu lösen und ihnen dabei zu helfen, gestärkt aus den Krisen hervorzugehen. Doch etwas ist im Wandel! Noch vor ein paar Jahren folgte auf eine anspruchsvolle Krisenzeit, die die Ressourcen einer Organisation stark beanspruchte, eine notwendige und wertvolle Entspannungsphase. Diese Phase scheint es nicht mehr zu geben. Ein Thema jagt das nächste. Eine Unbekannte folgt der anderen. Organisationen sind vielfach im energiezehrenden Dauerkrisen-Modus. Und nicht nur sie. Politik, Verwaltung, Justiz, Polizei, Gesundheit – auch ganze Systeme befinden sich in diesem Modus. Um mit der Vielzahl, Komplexität und Vernetzung kritischer Themen umgehen und die in den Themen steckenden Potenziale heben zu können, braucht es Resilienz. Und Resilienz braucht ein klares Leitbild, System – und Praxis!

Das 22316_MAG, Ihr Magazin für Gestalter Organisationaler Resilienz, widmet sich in dieser Ausgabe allen drei Resilienz-Bausteinen: dem Leitbild, der Praxis in Organisationen und den Management-Systemen der Resilienz.

Vision, Mission und Werte einer Organisation: Wie die Kultur Ruhr GmbH ihr Leitbild entwickelt und dabei gleichzeitig eine resiliente Haltung einnimmt, zeigt die renommierte Kulturorganisation ab Seite 20. Verwahrlost, vergessen, verlassen: Dunkelheit, Kriminalität und Lehrstand in Innenstädten, Clan-Kriminalität, leere Staatskassen und fehlende Zukunftsperspektiven? Mein Kollege Luca Cordes hat zur Resilienz der Städte recherchiert. Mit welcher Mentalität Verantwortliche aus Verwaltung, Justiz und Polizei den großen Herausforderungen der Städte und Gemeinden begegnen, zeigt unsere Titelgeschichte ab Seite 6. Seine Gespräche mit den Verantwortlichen waren erstaunlich offen und konstruktiv. Es gibt Städte, die beim Thema Resilienz Vorbilder sind. Über seine Ideen für die Stadt der Zukunft – und insbesondere städteplanerische Aspekte – berichtet Prof. Dr. Detlef Kurth ab Seite 14. Ebenfalls ein Pionier der Resilienz der Städte: Bochum! Zu lesen ab Seite 17. Und was weiß die Wissenschaft über Resilienz? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Resilienz-Forscherin Dr. rer. pol. Stephanie Duchek ab Seite 18. Lesen Sie außerdem in unserem Resilienz-Know-how, welche Management-Systeme Organisationaler Resilienz es gibt (Seite 4), denn schließlich bilden sie - neben der ISO 22316:2017 - die Grundlage der noch so jungen Management-Praxis „Organisationale Resilienz“.

Liebe Leserinnen und Leser, Resilienz bewahrt Organisationen nicht vor dem Scheitern! Wer aber Resilienz als einen Prozess versteht, sich stetig an die beständige Unbeständigkeit anzupassen, wer den Wandel als Chance begreift und Möglichkeitsräume entstehen lässt, scheitert deutlich seltener. Mit einem Leitbild, einem Resilienz-Management-System und Praxis ist Organisationale Resilienz kein Zufall.

Ihre Jana Meißner
Herausgeberin 22316_MAG

Jana Meißner
ist Juristin und Geschäftsführende Gesellschafterin der MEISSNER The Resilience Company GmbH aus Dortmund. Ihre Beratung ist spezialisiert auf die ganzheitliche Management-Praxis Organisationale Resilienz, das Risiko- und Krisenmanagement sowie die (Krisen-) Kommunikation. Sie lehrt an der Fachhochschule des Mittelstands und publiziert regelmäßig, unter anderem im Springer Gabler Verlag.

Inhalt #02

04 **22316 Know-how**
Das Resilienz-Konzept verzahnt bewährte Management-Systeme und bringt sie in Organisationen integriert zur Anwendung. Das 22316_MAG gibt einen Überblick.

06 **Titelthema**
Clan-Kriminalität, Verwahrlosung, Leerstand – deutsche Städte stecken in einer fundamentalen Krise. Wie Polizei, Justiz und Verwaltung an den Herausforderungen unseres Zusammenlebens scheitern konnten. Und welche Lösungsansätze es für die Zukunft gibt.

12 **Wer lacht hat noch Reserven**
Was ein totgeschoss’ner Hase mit Resilienz zu tun hat. Eine humoristische Aufarbeitung.

14 **Pioniere**
Dr. Detlef Kurth ist Professor für Stadtplanung an der Technischen Hochschule Kaiserslautern und hat als Leiter des Expertenbeirats, Bundesministerium des Innern, Bau und Heimat, maßgeblich an einem ersten Memorandum für urbane Resilienz mitgewirkt. Was sich in Stadtverwaltungen ändern muss? Kurth hat Antworten.

17 Ebenfalls ein Pionier der Resilienz der Städte: Bochum! Mit ihrem Konzept der Bürgerbeteiligung gestaltet die Stadt im Ruhrgebiet ihre Zukunft.

18 **Wissenschaft**
Dr. rer. pol. Stephanie Duchek ist Senior Researcher am Fraunhofer IAO, Center for Responsible Research and Innovation in Berlin. Ihr Blick auf erfolgreiches Resilienz-Management geht weit über die Organisationsebene hinaus.

20 **Best Practice**
Leitbilder sind die Fundamente der Resilienz. Das Best Practice der Kultur Ruhr GmbH gibt Antworten auf die Frage, warum sie in ihrem Leitbild insbesondere auch spezifische resilienzstärkende Erfolgsfaktoren und Strukturen fokussiert und schon den Leitbild-Entwicklungsprozess in diesem Sinne gestaltet.

Management-Systeme der Resilienz

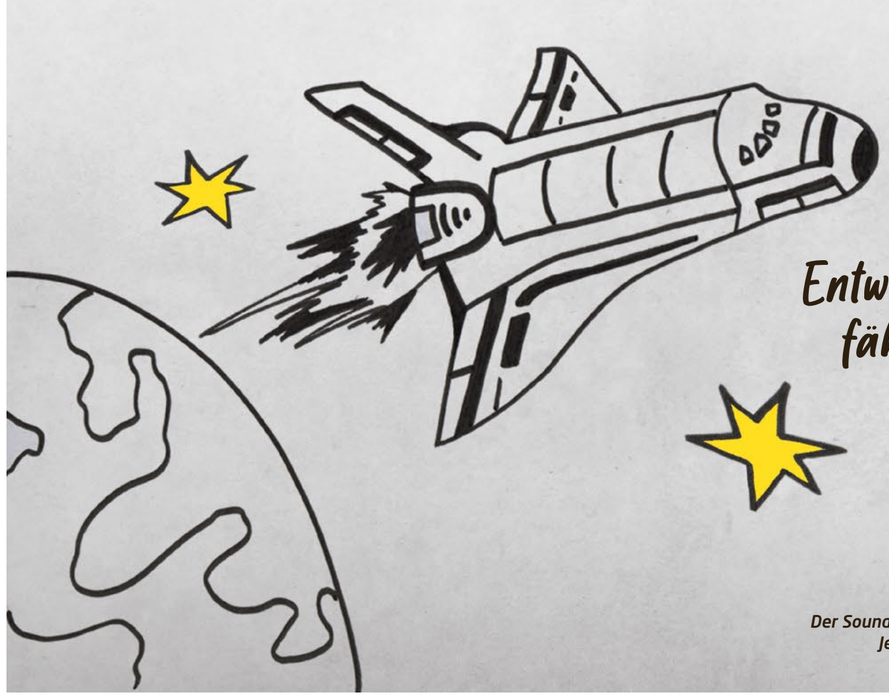
Organisationale Resilienz beruht weder auf Glück noch auf Zufällen. Sie ist ein Management-System, das bewährte und Resilienz relevante Management-Systeme integriert und in der Praxis auf eine neue Weise miteinander verzahnt.

Die heutige Geschäftswelt ist komplex, unberechenbar und wahnsinnig schnelllebig. Umso wichtiger ist vor diesem Hintergrund der richtige Umgang mit Neuem sowie Risiken, Widerständen und Krisen. Hier greift die Organisationale Resilienz.

Das Organisationale-Resilienz-Management ist ein System, das unabdingbare, bewährte, Resilienz relevante Management-Systeme integriert und in der Praxis auf eine neue Weise miteinander verzahnt. Organisationen, die ein Resilienz-Management-System implementieren, investieren in personelle, zeitliche und räumliche Ressourcen. Ein Resilienz-Team steuert die Resilienz der Organisation aktiv. Das Resilienz-Management ist sowohl Gemeinschaftsaufgabe als auch Gemeinschaftsfähigkeit, mit Risiken, Widerständen, Krisen und Unbekannten umzugehen und daraus Nutzen zu ziehen. Das Team hat einen weiten Blick für Risiken der Organisation, geht diese strategisch an, hebt Chancen-Potenziale, weiß, was zu tun ist, wenn sich Risiken oder Unbekanntes in einem Schaden manifestieren. Der Glaube an die eigene Gestaltungsfähigkeit kritischer Situationen ist im Resilienz-Team tief verwurzelt. Es ist in einem Höchstmaß selbstwirksam. Damit das gelingt, braucht es definierte Rollen, klare Strukturen, Methodenkompetenzen, Anleitung und belastbare zwischenmenschliche Beziehungen. Je kompetenter ein Resilienz-Team, umso größer sein Beitrag zum Erfüllen der Organisationsziele, zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung und zur wertschöpfenden Langlebigkeit der Organisation.

Im Resilienz-Konzept sind Elemente enthalten, die in einer Vielzahl von Organisationen bisher nicht unmittelbar miteinander verbunden sind. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über relevante integrale Management-Systeme der Resilienz:

Klassisches Risikomanagement identifiziert im Unternehmen Risiken, bewertet diese hinsichtlich des Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit, bestimmt Maßnahmen zur Risikobewältigung und kontrolliert regelmäßig, ob letztere noch wirksam sind. Sind das klassische Risikomanagement, das Notfall- und Krisenmanagement, das interne Kontrollsystem und das Business Continuity Management miteinander verzahnt, so ist vom „Integralen Risikomanagement“ die Rede. Hierbei wird schon nicht mehr in Silos gedacht und ein gemeinsames Verständnis für Gefahren und Risiken aufgebaut.



Der Sound zur Resilienz. Jetzt reinhören!

Zum Risikomanagement zählt auch das Supply Chain Risk Management (SCRM) und das Financial Risk Management (FRM). Das SCRM dient dazu, Risiken entlang von Lieferketten ganzheitlich zu managen. Das FRM wiederum steuert das finanzielle Risiko einer Organisation durch die Anwendung von Finanzinstrumenten.

Notfall- und Krisenmanagement-Systeme sind die Gesamtheit der in der Organisation dokumentierten Verfahren, die eine Aufbau- und Ablauforganisation in die Lage versetzen sollen, krisenhafte Situationen, drohende oder bereits eintretende Krisen erfolgreich zu bewältigen. Ein Manko gibt es jedoch: Es gibt keine im Rahmen einer Norm beschriebene Grundstruktur für Krisenmanagement-Systeme. Viel mehr beruhen diese oft auf Erfahrungen und konkreten Anforderungen von einzelnen Unternehmen und Organisationen.

Ein **Internes Kontrollsystem** beinhaltet von der Geschäftsleitung angeordnete Vorgänge, Methoden und Maßnahmen zur Kontrolle der Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die intern oder grob fahrlässig durch Dritte verursacht werden können.

Business Continuity Management bündelt die prozess- und aufbauorganisatorischen Maßnahmen, die den Fortbestand eines Unternehmens in einer Krisen- oder Notfallsituation sicherstellen sollen.

Eine Methode des Business Continuity Managements ist die Business-Impact-Analyse (BIA). Mit ihr werden Prozesse und Funktionen in einer Organisation identifiziert, um die zugrundeliegenden Ressourcen, aber auch Abhängigkeiten von Unternehmensbereichen zu erfassen. Ein Teilbereich des Business Continuity Managements ist zugleich das IT Service Continuity Management (ITSCM). Es hat das Ziel, IT-Risiken und deren Auswirkungen für eine Organisation zu analysieren, zu minimieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Für ein Worst-Case-Szenario mit IT-spezifischem Hintergrund hält es zudem Notfallpläne bereit.

> *Eine resiliente Organisation muss wahrnehmungs-, gestaltungs- und entwicklungsfähig sein*

Als **Innovationsmanagement** wird eine betriebliche Tätigkeit bezeichnet, die ausgerichtet ist auf die Eigenschaften einer Innovation. Zugleich werden Managementaspekte damit verbunden. Ziel des Innovationsmanagements ist es, die Wertsteigerung eines Unternehmens durch innovative Produkte oder Dienstleistungen herbeizuführen.

Das **Kommunikationsmanagement** stellt die systematische Weitergabe von Nachrichten und Informationen an die dafür vorgesehenen Interessensgruppen (Stakeholder) sicher. Unterteilt ist es in drei Prozesse: Planung des Kommunikationsmanagements, Management der Kommunikation und Überwachung der Kommunikation.

Das **Reputationsmanagement** umfasst Planung, Aufbau, Pflege, Steuerung und Kontrolle des Rufs einer Organisation gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen und das gewünschte Soll-Image, also das zu erzielende Bild bei den Stakeholdern, mit dem gemessenen Ist-Image möglichst übereinstimmend zu gestalten.

Das **Change-Management** bezeichnet die permanente Anpassung der Unternehmensstrategien und Strukturen an sich verändernde Rahmenbedingungen. Der Wandel wird in einer Organisation somit zu einer Regelerscheinung und nicht mehr als ein besonderer Vorgang gesehen.

Organisationale Resilienz berücksichtigt zugleich staatliche Regeln, Vorschriften, Gesetze und Richtlinien. Ebenfalls fließen behördliche Anforderungen und vertragliche Absprachen zwischen Organisationen und deren Geschäftspartnern mit ein. Die obigen acht Management-Systeme bilden unter anderem in kombinierter Anwendung und unter Berücksichtigung aller rechtlichen Grundlagen die Basis der Management-Systeme Organisationaler Resilienz – während die Organisationale Resilienz gleichzeitig selbst zu einer eigenen Management-Disziplin avanciert.

Jana Meißner befasst sich liebend gern mit dem Neuland Organisationale Resilienz. Für das 22316_MAG trifft sie Pioniere, Wissenschaftler und Wegbegleiter und bringt deren Praxis-Projekte und Ideen aufs Papier.

Stadtliche Krise

Deutsche Städte kämpfen schon seit Jahren um ihr Überleben. Ein schwächelnder Einzelhandel, zunehmende Verwahrlosung und ausufernde Kriminalität – die Probleme sind immens. Wie können unsere Städte resilienter werden und welche Visionen gibt es für die Zukunft?

In deutschen Städten gehen die Lichter aus. Dass Sehenswürdigkeiten und Denkmäler nicht mehr beleuchtet werden, ist eine vorübergehende Folge der Energiekrise. Bemerkenswert ist dieses Bild dennoch. Spiegelt es doch wider, wie es generell um unsere Städte bestellt ist. Der Glanz vergangener Tage, er ist vorbei. Nach dem zweiten Weltkrieg zu Zeiten des westdeutschen Wirtschaftswunders war das noch ganz anders. Wir alle kennen die Bilder lachender Menschen, die es nach den Qualen des Krieges genossen, durch die wiederaufgebauten Innenstädte zu flanieren, einzukaufen, in Cafés zu sitzen und ins Kino zu gehen. Die Stimmung war gut, der Einzelhandel boomte durch die steigende Kaufkraft der Menschen und es herrschte ein starkes Gemeinschaftsgefühl in großen Teilen der Bundesrepublik. Zeiten ändern sich.

Deutsche Städte stehen schon seit einigen Jahren vor enormen Herausforderungen. Der Einzelhandel, Zugpferd fast sämtlicher Innenstädte, wird zumeist von öden Filialisten dominiert und kriselt zugleich wegen des wachsenden Onlinehandels. Kleine, inhabergeführte Geschäfte sind Relikte vergangener Tage und müssen immer öfter monumentalen Shoppingcentern weichen. Zugleich sinkt in vielen Regionen Deutschlands die Kaufkraft der Menschen durch immer höher werdende Lebenshaltungskosten. Was Innenstädten außerdem zu schaffen macht, sind Bausünden von früher. Viele Plätze und Straßen wirken nicht sehr einladend – und werden in der Folge von Bewohnern und Touristen gemieden. Verwahrlosung und Leerstand tun ihr Übriges.

Massenschlägereien mit über 200 Teilnehmern

Der öffentliche Raum wird nach und nach nicht mehr nur von anderen gesellschaftlichen Gruppierungen erobert, sondern mit der Zeit auch von ihnen dominiert. Obdachlose, Drogendealer, Kriminelle – in vielen deutschen Großstädten gehören ihr Anblick, ihre Hinterlassenschaften und ihre Straftaten zum Alltag. Clans beherrschen in Nordrhein-Westfalen und Berlin zudem ganze Straßenzüge und leben nach ihren eigenen Gesetzen. Massenschlägereien mit über 200 Teilnehmern in der Öffentlichkeit und Angriffe auf Einsatzkräfte und Ordnungsamt sind traurige Realität. Es gilt das Gesetz des Stärkeren – die Polizei scheint oft machtlos.

Längst ist eine Abwärtsspirale – bestehend aus einem ideenlosen Einzelhandel, städtebaulichen Fehlentwicklungen, Versäumnissen in der Bekämpfung von Kriminalität und einer Entfremdung der Bevölkerung von ihrem eigenen Lebensraum – ins Rollen geraten. Und diese ist nicht mehr so leicht anzuhalten. Vor allem führt sie insgesamt zu einem stark sinkenden Sicherheitsgefühl der Menschen in ihrer Stadt. Angst, Skepsis und Verunsicherung sind jedoch die natürlichen Gegner eines jeden Gemeinschaftsgefühls, das es so dringend bräuchte, um unsere Städte wieder lebens- und liebenswerter zu gestalten. Was ist nun zu tun? Und wie können deutsche Städte widerstandsfähiger, sprich resilienter, gegenüber dieser hochkomplexen Problemlage werden? Lösungsansätze gibt es viele, doch von Seiten der Städteverantwortlichen werden oft nur die Symptome bekämpft.

Mit der Resilienz der Städte beschäftigt sich die „Rockefeller Foundation“ schon seit fast zehn Jahren. Auf ihrer Webseite heißt es: „Im Jahr 2013 hat die Rockefeller Foundation ‚100 Resilient Cities‘ ins Leben gerufen, um mehr Städten dabei zu helfen, Resilienz gegenüber den physischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen aufzubauen, die ein wachsender Teil des 21. Jahrhunderts sind.“ Zu den teilnehmenden Städten gehörten unter anderem Barcelona, Bangkok, Boston, Buenos Aires, Kapstadt, Lissabon, London, Mailand, New York City oder auch Paris.

London setzt auf ganzheitliche Betrachtung der Resilienz

Weiter heißt es: „Städte im 100RC-Netzwerk wurden mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, um einen Fahrplan für Resilienz entlang von vier Hauptpfaden zu entwickeln:

- Finanzielle und logistische Anleitung zur Einrichtung eines Chief Resilience Officer, der die Resilienz-Bemühungen der Stadt leiten wird
- Expertenunterstützung für die Entwicklung einer robusten Resilienzstrategie
- Zugang zu Lösungen, Dienstleistern und Partnern aus dem privaten, öffentlichen und NGO-Sektor, die ihnen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Resilienz-Strategien helfen können
- Mitgliedschaft in einem globalen Netzwerk von Mitgliedsstädten, die voneinander lernen und sich gegenseitig helfen können.“

Das Projekt war ein Erfolg und bis heute wird es unter dem Namen „Resilient Cities Network“ weitergeführt. Die verschiedenen Städte hatten derweil mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen zu kämpfen. Während New York City den Fokus auf seine vielen alternden, von Überschwemmungen strapazierten Gebäude legte, konzentrierte sich Mailand „auf die Einführung von Resilienz in Stadtplanungsprozessen, die gemeinsame Ausarbeitung eines neuen Klima- und Luftplans und eine Resilienz-Strategie“.

Die Verantwortlichen der Hauptstadt von England lassen sich derweil so zitieren: „Die Resilienz-Strategie von London verfolgt eine breite und langfristige Sichtweise dessen, was städtische Resilienz bedeutet, indem sie unmittelbare Risiken berücksichtigt und ein breiteres Spektrum an Schocks und Belastungen betrachtet, um zu bestimmen, wie man am besten darauf reagiert. Durch eine ganzheitliche Betrachtung der Resilienz können London und die Londoner besser auf die Zukunft vorbereitet werden.“ Eine ganzheitliche Betrachtung der Resilienz – dieser Ansatz würde auch so manch deutscher Stadt gut zu Gesicht stehen. Doch weder Hamburg, München, Berlin oder Köln waren Teil der „100 Resilient Cities“.

500 Millionen Euro jährlich für Innenstädte

Auch beim Deutschen Städte- und Gemeindebund schrillen die Alarmglocken. Dort vertritt man die Interessen von 11.000 Städten und Gemeinden in der Bundesrepublik und weiß um die vielfältigen Probleme. „Die Situation der Innenstädte und Ortskerne ist in vielen Städten und Gemeinden weiterhin angespannt. Der fortschreitende Strukturwandel und insbesondere die Auswirkungen der Corona-Pandemie sind immer noch deutlich spürbar. […] Laut einer Studie des Instituts für Handelsforschung (IFH) aus dem Jahr 2021 sind bis zu 120.000 Einzelhändler:innen von Geschäftsaufgaben bedroht. >

Dies hat massive Auswirkungen auf Innenstädte und Ortskerne, die weiter an Attraktivität verlieren werden“, so Hauptgeschäftsführer Gerd Landsberg.

> ***Strukturwandel und Pandemie-Auswirkungen sind deutlich spürbar.***

Dr. Gerd Landsberg ist seit 1998 Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebundes. Seit dem 1. Januar 1998 führt er den kommunalen Spitzenverband in der Bundeshauptstadt Berlin. Zuvor war Landsberg als Richter am Landgericht Bonn, am Oberlandesgericht Düsseldorf, im Justizministerium in Düsseldorf und im Bundesministerium der Justiz tätig.

Leerstand stelle eine ernstzunehmende Herausforderung dar, die nur im Dialog mit Eigentümern, Handel und Bürgerschaft gelöst werden könne. Es gehe darum, neue und innovative Nach- und Zwischennutzungsmöglichkeiten zu erschließen. Landsberg wirbt zudem für ein aktives Leerstandsmanagement in Städten. „Wie die praktische Umsetzung gelingt, zeigt sich in zahlreichen Projekten, die in den letzten Jahren ins Leben gerufen wurden. Aufgegebene Kaufhäuser wurden hierbei beispielsweise in Verwaltungs- und Wohneinheiten umgewandelt, in denen auch Kultureinrichtungen einen festen Platz erhalten haben“, erklärt der 70-Jährige.

Zudem betont er die gute Zusammenarbeit mit der Politik. Es bestehe grundsätzlich Konsens über die herausfordernde Lage von Innenstädten und Ortskernen. Der Wille, hier Lösungen zu finden, sei groß. Landsberg sagt weiter: „Der Deutsche Städte- und Gemeindebund arbeitet gemeinsam mit vielen weiteren Akteur:innen im Rahmen des Beirats Innenstadt an Strategien und Lösungsansätzen. Die Aufstockung des Programms ‚Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren‘ von 25 auf 250 Mio. Euro ist ein erster Schritt in die richtige Richtung.“ Zugleich verweist er auf die Chancen, die in der Krise der Städte und dem zunehmenden Online-Handel liegen: „Die Innenstadt und der Ortskern der Zukunft werden sich durch Nutzungsvielfalt und insbesondere durch eine größere Mischung von Einzelhandel, Kultur, Bildung, Aufenthaltsräume und Wohnen auszeichnen. Auf diesem Weg können wir unsere Innenstädte und Ortskerne als Plätze der Begegnung, Kommunikation und Lebensqualität wiederentdecken und neu beleben.“

Stadt Essen: höchste kriminelle Clan-Belastung in NRW

Attraktive Innenstädte mit spannendem Einzelhandel, innovativen Wohnkonzepten und Kultur – klingt toll. Fast zu schön, um wahr zu sein. Und das ist es auch, solange Städte und Kommunen die Clan-Kriminalität nicht in den Griff bekommen. Denn wo sie existiert, ist der Ruf einer Stadt weit über die Stadtgrenzen hinaus dahin. Christian Kromberg kann das aus eigener Erfahrung bestätigen. Kromberg ist Wahlbeamter der Stadt Essen und verantwortet Recht, öffentliche Sicherheit und Ordnung. „Wenn Sie unterwegs sind und sagen, Sie kommen aus Essen, dann werden Sie in vielen Städten dieser Republik hören: ‚Bei euch ist doch Mord und Totschlag. Bei euch sind doch die Clans.‘ Für die Attraktivität und das Image einer Stadt ist so etwas sehr schädlich“, betont der 56-Jährige. Gleichzeitig räumt er jedoch ein Problem mit arabischen Clans ein.

„Essen hat in NRW die höchste Clan-Belastung, was Kriminalität angeht. Das ergeben aktuelle Statistiken des Landeskriminalamtes. Natürlich muss man differenzieren, denn das betrifft nicht die ganze Stadt. Es ist ein wahrzunehmendes Thema, sowohl, was die Kriminalitätsbelastung im objektiven Sinne angeht, als auch, was die Beeinträchtigung der subjektiven Sicherheit angeht“, so Kromberg. Zur Wahrheit gehöre aber auch, dass in den letzten Jahren viel gegen Clan-Kriminalität unternommen worden sei. Er spricht von der Strategie der 1000 Nadelstiche, von wöchentlichen Razzien und einem NRW-Innenminister Herbert Reul, der das Thema erst auf den Tisch gebracht habe.

Polizei nicht „von der Leine“ gelassen

Aber warum hat man es überhaupt so weit kommen lassen und die kriminellen Machenschaften der Clans über Jahre hinweg geduldet? Kromberg sagt: „Es gab politisch diesen Ansatz, dass wir doch selbst schuld seien, da wir die Menschen nicht in unsere Gesellschaft integriert hätten. Jede Art der Verfolgung wurde deshalb als Form von Diskriminierung abgetan. Alleine schon bestimmte sprachliche Formulierungen waren verpönt. Das Wort ‚Clan-Kriminalität‘ wurde einem auch aus den Ministerien heraus aus dem Mund gewaschen.“ Dies sei auch der Grund, warum die Polizei lange nicht „von der Leine“ gelassen worden sei.

Kromberg will nun nach vorne schauen und seine Heimatstadt, die er nur für das Jurastudium einige Jahre verlassen hat, in eine bessere Zukunft führen. Diese Aufgabe werde sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, doch die entscheidenden Schritte habe er bereits klar vor Augen. „Wir müssen dem Thema Kriminalprävention in Essen einen ganz besonderen Stellenwert einräumen. Auch im Städtebau, damit sich die Bürgerinnen und Bürger an allen Orten, an denen sie sich bewegen, sicher fühlen. Jetzt gerade müssen wir das Licht ja überall ausschalten. Das wird bedeuten, dass bestimmte Orte zu Un-Orten werden und die Leute da nicht mehr hingehen“, sagt der Familienvater. Es brauche aber generell neue Lichtkonzepte, mehr Übersichtlichkeit und eine hohe Präsenz gut ausgebildeter Sicherheitskräfte.

> ***Wir müssen dem Thema Kriminalprävention einen besonderen Stellenwert einräumen.***

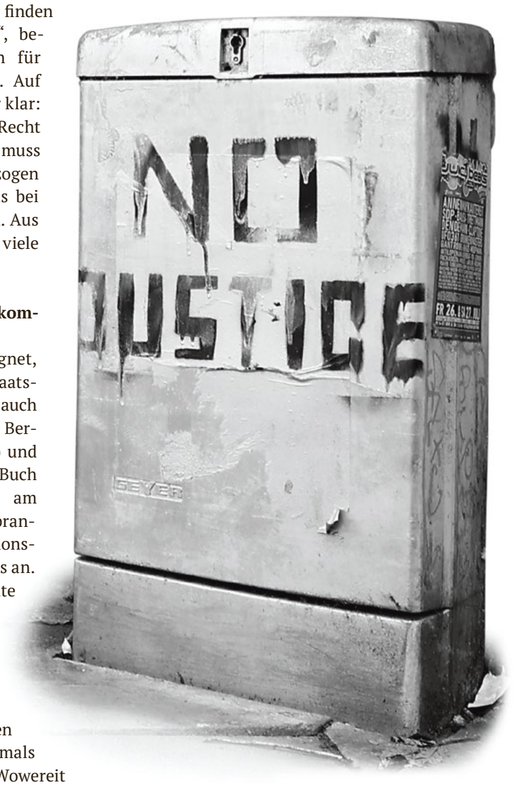
Christian Kromberg ist am 31.08.1966 in Essen geboren und studierter Jurist. Als Wahlbeamter der Stadt Essen verantwortet er Recht, öffentliche Sicherheit und Ordnung. Zudem ist er Vorsitzender von DEFUS (Deutsch-Europäisches Forum für Urbane Sicherheit e.V.). Kromberg ist verheiratet und hat einen 18-jährigen Sohn.

Damit alleine sei es jedoch noch nicht getan. „Wir müssen unsere Integrationsbemühungen verstärken, aber auch unsere Regeln klarmachen. Wir müssen viel mehr dafür tun, dass Migranten hier eine Heimat finden und eine Perspektive haben“, bekräftigt Kromberg, der auch für Abschiebungen zuständig ist. Auf der anderen Seite stellt er aber klar: „Wer in diesem Land gegen Recht und Gesetze verstößt, der muss dafür zur Verantwortung gezogen werden. Das fehlt mir oftmals bei den Strafverfolgungsbehörden. Aus meiner Sicht werden viel zu viele Verfahren eingestellt.“

Kriminalität als Folge des kommunalen Sparzwangs

Einer, der das gar nicht leugnet, ist Ralph Knispel. Der Oberstaatsanwalt aus Berlin ist zudem auch Vorsitzender der Vereinigung Berliner Staatsanwälte e.V. (VBS) und hat im vergangenen Jahr ein Buch mit dem Titel „Rechtsstaat am Ende“ veröffentlicht. Darin prangert er die mangelnde Funktionsfähigkeit des Strafrechtsstaates an. Seine Meinung hat er bis heute nicht geändert und sagt: „Wir kämpfen noch immer mit den Folgen des jahrelangen Spardiktates, das sowohl die Polizei als auch die Justiz in die Knie gezwungen hat. Das Motto unter dem damals regierenden Bürgermeister Wowereit lautete ‚Sparen bis es quietscht‘ – und das tut es heute noch! Wir hatten hier mit unvertretbaren Personal-, Besoldungs- und Versorgungseinschnitten zu kämpfen, die die Funktionsfähigkeit der Garanten des Rechtsstaates nachhaltig beeinträchtigt haben.“ In der Folge hätten sich erhebliche Teile der Kriminalität in Berlin etablieren können. Die organisierte Kriminalität und auch die Clans zählen dazu. Diese würden „eine große Gefahr für den Rechtsstaat darstellen. Denn sie bewegen sich ungeachtet der deutschen Rechtslage nach eigenen Regeln, in denen wir als Strafverfolger und Gerichte keine oder allenfalls eine hinderliche Rolle spielen“, so Knispel weiter.

Dieser Zustand in der deutschen Hauptstadt wird auch in aller Öffentlichkeit sichtbar. Zwar möchte sich der 62-Jährige nicht an einer Diskussion um No-Go-Areas beteiligen, gibt aber unumwunden zu: „Es gibt Straßenzüge, in denen Polizeibedienstete unverhohlen offenbart wird, dass sie dort nichts zu bestellen hätten und verschwinden sollen. Und dabei reden wir nicht über Einzelfälle. In Berlin hat sich über Jahrzehnte eine migrantisch kriminelle Subkultur entwickelt, der staatlicherseits nicht mit der gebotenen Konsequenz begegnet worden ist.“ Knispel lobt derweil die von NRW ausgehenden und mittlerweile in der gesamten Bundesrepublik unternommenen Bemühungen, Clans und organisierter Kriminalität Herr zu werden. >



Knispel glaubt an Sieg des Rechtsstaates
„Und das mit durchaus beachtlichen Erfolgen, nicht zuletzt wegen der gesetzlichen Neuerungen zur Vermögensabschöpfung, die uns in Berlin in die Lage versetzt hat, beispielsweise 77 Immobilien einer amts- und gerichtsbekannten Clanfamilie zu beschlagnahmen“, erklärt Knispel, allerdings nicht ohne den Finger direkt wieder in die Wunde zu legen. „Trotz dieses konkreten Erfolges darf aber nicht verschwiegen werden, dass es hierzu eines immensen Aufwandes bedurfte, das heißt, das eingesetzte Personal in anderen Bereichen der Strafverfolgung gefehlt hat.“ Knispel, von der Berliner Tageszeitung „B.Z.“ einst als härtester Staatsanwalt der Stadt bezeichnet, sieht den Kampf gegen die Clans als Langstreckenlauf und das Ziel in weiter Ferne. Dennoch glaubt er, dass der Rechtsstaat gegen kriminelle Strukturen eines Tages wieder die Oberhand gewinnen wird. Die Frage nach dem Zeitpunkt müsse er jedoch offenlassen.

Wer sich mit innerstädtischer Sicherheit beschäftigt, kommt an der Polizei nicht vorbei. Immer wieder gerät sie insbesondere in Berlin in die Kritik. Zu lasch und veraltet soll die Polizei in der Hauptstadt sein. Kriminalitäts-Brennpunkte wie den Alexanderplatz oder das Kottbusser Tor bekam sie nur schwer in den Griff. Benjamin Jendro, Pressesprecher der Gewerkschaft der Polizei in Berlin (GdP), kennt die Gründe: „In Berlin haben wir ein enormes Personaldefizit, das die Polizei zur stetigen Priorisierung zwingt. Wir schieben über zwei Millionen Überstunden vor uns her, haben einen Sanierungsstau bei Polizeidienststellen von über 1,4 Milliarden Euro. Die Palette an Problemen ließe sich ewig weiterführen.“ Zu schaffen mache ihnen außerdem die Politik, die mit dem Beschluss des LADAG (Landesantidiskriminierungsgesetzes) die Polizeiarbeit komplizierter und bürokratischer gemacht habe.

> ***Wir kämpfen noch immer mit den Folgen des jahrelangen Spardiktates.***

Ralph Knispel, Jahrgang 1960, ist Oberstaatsanwalt in Berlin und Vorsitzender der Vereinigung Berliner Staatsanwälte e.V. (VBS). Knispel ist verheiratet und lebt auch privat in der Hauptstadt.

Föderalismus erschwert systematische Kriminalitätsbekämpfung
Und als wenn das nicht schon genug wäre, rüsten die Clans und die organisierte Kriminalität weiter auf. „Ganz grundsätzlich ist Kriminalität heute komplexer, technischer, internationaler. Straftäter machen aber keinen Halt vor Landesgrenzen, so dass der sicherheitspolitische Flickenteppich in Folge der Föderalismusreform einen Nährboden für Straftaten bietet. Dem können wir nur mit einer besseren Vernetzung und Zusammenarbeit der Behörden entgegentreten“, so Jendro.

Auf die Frage, ob das „System Polizei“ gescheitert sei, antwortet er: „An sich hapert es schon an der begrifflichen Thematik, weil nicht klar ist, was das System Polizei sein soll. Wir haben in unserem Land 16 Landespolizeien und die Bundesbehörden (BKA, Bundespolizei etc.). Diese arbeiten unter unterschiedlichen gesetzlichen, ausrüstungstechnischen und finanziellen Gegebenheiten und auch unter unterschiedlichen politischen Vorgaben bzw. Schwerpunktsetzungen.“

Und der Kampf gegen die Clan-Kriminalität in Berlin? Den könne die Polizei alleine sowieso nicht gewinnen. Dies sei eine gesamtgesellschaftliche Problematik, die nur in gemeinsamer Anstrengung bewältigt werden könne. Hierzu bedürfe es auch Anstrengungen in Schulen, Bezirken, Finanzämtern oder der Justiz. „Hinzu kommt aber vor allem auch der politische Willen und die Rückendeckung beim Kampf gegen Kriminalität“, so der Gewerkschafter.

Resilienz der Städte bleibt Mammutaufgabe
Deutsche Städte resilienter zu gestalten und sie

für die vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit zu wappnen, bleibt eine Mammutaufgabe.

> ***Der sicherheitspolitische Flickenteppich ist ein Nährboden für Straftaten.***

Benjamin Jendro ist seit 2016 Sprecher der Gewerkschaft der Polizei in Berlin. Er hat in Potsdam Germanistik studiert und von 2015 bis 2016 als Polizeireporter für „Bild“ und „B.Z.“ gearbeitet.

In dieser Hinsicht sind sich alle Beobachter einig. Es bedarf des Zusammenwirkens der Management-Systeme Organisationaler Resilienz und einer Vision für die kommenden Jahrzehnte. Ob die Rettung unserer Städte gelingt? Die Zukunft wird es zeigen. Vorausgesetzt natürlich, dass es eine Zukunft für sie gibt. Doch was verstehen wir eigentlich unter resilienten Städten?

Christian Kromberg von der Stadt Essen sagt: „Wir müssen lernen, mit dem Versagen von Systemen besser umzugehen. Das gilt für staatliche Behörden, aber vor allen Dingen auch für die Bürgerinnen und Bürger. Erkennen, analysieren und bekämpfen – dieser Dreischritt ist relevant. Ein Großteil der Krisenverantwortung, also der Resilienz, liegt bei der Bevölkerung selbst. Es sind immer alle gefragt. Genau das würde für mich eine resiliente Stadt ausmachen.“

GdP-Sprecher Benjamin Jendro unterstreicht: „Grundsätzlich bedarf es von politischer Seite aber auch aus den Behörden heraus eines Verständnisses für die Notwendigkeit, sich mit den Fragen von morgen zu beschäftigen. In den meisten Behörden kommt es nur zur Reaktion auf Phänomene und dies meist sehr zeitverzögert, weil Entscheidungen getroffen und Gelder bereitgestellt werden müssen. Es wäre wichtiger, auch proaktiv tätig zu werden und die Bereiche der Inneren Sicherheit für die Zukunft auszurichten.“

Oberstaatsanwalt Ralph Knispel fordert: „Es braucht eine uneingeschränkt konsequente Anwendung geltenden Rechts – und das gegenüber jeder Person, ungeachtet ihrer Herkunft. Diese Überzeugung muss sich in den Köpfen nicht nur der Amtsträger, sondern auch der Politik, Gesellschaft und Medien verfestigen. Dieses Fundaments bedarf es nämlich, um kriminellen Strukturen erfolgreich entgegenzutreten.“

Gerd Landsberg vom Städte- und Gemeindebund hebt hervor: „Resiliente Städte und Gemeinden zeichnen sich dadurch aus, dass sie für Krisen- und Katastrophenfälle ausgerüstet sind, widerstandsfähig reagieren und sich entsprechend nachhaltig anpassen können. Damit Kommunen adaptiv agieren können, müssen neben Fragen der Klimaanpassung viele weitere Handlungsfelder wie beispielsweise Handel, Mobilität, Digitalisierung, Energie- und Wasserversorgung sowie Demographie mitbedacht werden. Essenziell sind in diesem Kontext umfassende kommunale Handlungskompetenzen und eine ausreichende finanzielle Förderung, um unsere Städte und Gemeinden zukunftsfest gestalten zu können.“

Luca Cordes ist in einem kleinen Dorf aufgewachsen. Mit dem Umzug in die Stadt konnte es ihm aber gar nicht schnell genug gehen. Mit 18 Jahren zog er für sein Studium nach Bielefeld. Es folgten Stationen in Hamburg, Düsseldorf und Frankfurt. Seit sieben Jahren lebt er in Berlin und hält es mit John F. Kennedy: „Ich bin ein Berliner!“

VERLASSEN

„Dunkel war's, der Mond schien helle" - na, gehören Sie zu der Generation, die dieses Scherzgedicht und seine vielen Strophen (noch) kennt? Ich habe mich vor kurzem daran erinnert, als ich meinem Gegenüber von einer beruflichen Erfahrung berichtete, in der grundsätzlich das Gegenteil von dem gemacht wurde, was angekündigt war. Ich konnte etliche Strophen aus meinem Gedächtnis abrufen. Mein Gegenüber übrigens auch.

Der Ursprung des Gedichts „Dunkel war's" ist unbekannt, auch wenn Goethe häufig als mutmaßlicher Autor genannt wird. Belegt ist das nicht. Es kursieren heute unzählige Varianten des Gedichts, das von sich gegenseitig ausschließenden, sich widersprechenden Begriffen, sogenannte Oxymora, geprägt ist. Entsprechende „Phrasen-Dresch-Maschinen" kann man auch bei Amazon kaufen, muss man aber nicht. Das wahre Leben hat davon genug zu bieten.

Handlungswidersprüche begegnen uns ständig, im Alltag, in der Politik und auch in Organisationen. Das eine sagen, während man das Gegenteil dessen tut. Etwa: „Wir nehmen das sehr ernst.", „Bei uns stehen die Kunden im Fokus.", „Wir sind super aufgestellt.", „Wir haben eine ausgeprägte Fehlerkultur.". Mag sein, dass das in Ihrer Organisation tatsächlich so ist. (*Daumen hoch!) Oft aber haben wir es eher mit einem sogenannten „Reality Gap", mit einer Realitätslücke zu tun. Wenn diese Realitätslücke sehr groß ist, weil Sagen und Tun eklatant auseinanderfallen, dann hat das Konsequenzen – auf die Kündigungsquote zum Beispiel. Eine Personalerin erzählte mir, sie hätten nach einem langwierigen und kostenintensiven Suchprozess eine neue Führungskraft eingestellt. Diese sei kurze Zeit später wieder gegangen. Die Realität habe mit den Versprechungen nichts gemein gehabt. Das sei in ihrem Unternehmen leider kein Einzelfall. Dabei habe man doch so viel ins Employer Branding investiert. Das Wort Probezeit bekäme eine ganz neue Bedeutung.

Bitter! Vor allem dann, wenn keine Lehren gezogen werden. „Jammer-, jammerschade". Eine Investition in den Abbau von Handlungswidersprüchen rentiert sich mehr, als vorne das Firmenschild zu polieren, während es aus der Scheunentür zur Rückseite stinkt. Im Kontext der Resilienz sind Handlungswidersprüche auf Dauer tödlich. Zum einen, weil wertvolle Zeit vergeudet wird, in der man an der Ausgangslage tatsächlich hätte arbeiten und Chancen und Potenziale hätte entdecken können. Zum anderen, weil man nicht meinen muss, dass Stakeholder zu naiv wären, die Reality Gaps aufzudecken. Ganz im Gegenteil: Sie ziehen daraus Konsequenzen im Hinblick auf ihr Kaufverhalten, ihre Investitionsbereitschaft, ihre Duldsamkeit & Co. – oder eben auch auf ihre Kündigungsbereitschaft! Handlungswidersprüche sind auch darum auf Dauer tödlich, weil sich diese Phrasen in den Organisationen zu verfestigen drohen, Menschen in den Organisationen mitunter tatsächlich an die Phrasen glauben und damit ihre Sensorik für Anomalien immer schwächer wird. Gerade aus den Reality Gaps erwachsen häufig Krisen. Ich weiß, um es mit Ally Condie („Die Flucht") zu sagen: „Es wäre viel einfacher, die Welt so darzustellen, wie ich sie gern hätte, als herausfinden zu müssen, wie sie wirklich ist." Aber... wer wahrhaft an einer Lösung interessiert ist, kommt mit Schaulaufen nun mal nicht weiter. Hasen, die das versuchen, sind mitunter bereits tot.

Jana Meißner wollte schon immer mal einen Hasen illustrieren. Für die „Klowand" gab es nun endlich den passenden Anlass. Die vielen Illustrationen, die mittlerweile entstanden sind, hängen in ihrem Büro. Dass dort eigentlich die Themen Krise und Resilienz den Ton angeben, ist für Dritte wirklich nicht erkennbar.

Stadt-Pioniere der Resilienz

Extremwetter, Pandemien, Migration, Angriffe auf kritische Infrastrukturen, Versorgungskrisen, demographischer Wandel – Städte müssen zahlreiche fundamentale Herausforderungen gleichzeitig bewältigen. Rotterdam ist eine der Städte, die beim Thema Resilienz als Vorbild gilt – insbesondere zum Thema Hochwasserschutz.

Dr. Detlef Kurth ist Professor für Stadtplanung an der TU Kaiserslautern und hat als Leiter des Expertenbeirats maßgeblich am ersten Memorandum „Urbane Resilienz“ des Bundesministeriums des Innern, Bau und Heimat mitgewirkt. Mit dem 22316_MAG sprach er über die vielfältigen Herausforderungen von Städten, die Integration von Resilienz in Verwaltungen und seine Ideen für die Stadt der Zukunft.

22316_MAG: Herr Kurth, was verstehen Sie unter urbaner Resilienz und wie lange gibt es den Begriff schon?

_ Prof. Dr. Detlef Kurth: Generell gibt es den Begriff oder das Verständnis von Resilienz in der Stadtentwicklung noch nicht so lange. An Bedeutung gewonnen hat es mit dem Klimawandel und daraus folgenden Überflutungen wie „Katrina“ in New Orleans. Da kam man zu dem Schluss, angesichts zukünftig zunehmender Extremwetterereignisse resilienter werden zu wollen. Für uns ist in der Debatte für das Memorandum jedoch wichtig gewesen, nicht nur widerstandsfähig und robust zu sein, sondern besser wiederaufzubauen und auch weitere Ziele wie Nachhaltigkeit zu verfolgen. Gleichzeitig wollten wir aber auch die Prävention stärken und schon vorher Städte so organisieren, dass sie weniger störanfällig sind. Die drei Dimensionen der urbanen Resilienz lauten deshalb: Widerstandsfähigkeit in der Krise, Prävention und Transformation.

Urbane Resilienz ist also mehr als nachhaltige Stadtentwicklung?

_ Ja, auf jeden Fall. Das Ziel der nachhaltigen Stadtentwicklung haben wir seit etwa 20 Jahren. In Deutschland ist es in der sogenannten „Leipzig-Charta“ manifestiert. Auch weiterhin sollte unser Oberziel die nachhaltige Entwicklung sein, also ökonomisch, ökologisch, sozial ausgeglichen und zukunftsgerichtet. Die Resilienz sehe ich als ein zusätzliches wichtiges Element, aber nicht anstelle dessen. Sie gewinnt aber immer mehr an Bedeutung – nicht nur wegen des Klimawandels, sondern auch aufgrund von Pandemien, Versorgungskrisen und Kriegen wie die Invasion Russlands in die Ukraine.

Pandemien, Versorgungskrisen und Kriege haben Sie eben bereits erwähnt. Vor welchen anderen Herausforderungen stehen Städte und Gemeinden heute noch?

_ Die größte Herausforderung ist der Klimawandel. Zum einen bedeutet das Klimaschutz, also weniger Energie verbrauchen und CO2-freier werden. Zum anderen aber auch Anpassung an Extremwetter und Überhitzung. Weiterhin liegt eine große Herausforderung im demografischen Wandel. In unserer Gesellschaft findet eine massive Überalterung statt und es gibt zu wenige junge Menschen. Das macht sich jetzt schon bemerkbar, spätestens aber dann, wenn die Babyboomer-Generation in Rente geht. Um damit verbunden das Problem des Fachkräftemangels zu lösen, brauchen wir Migration und Integration – eine weitere Herausforderung der Städte. Ein ganz wichtiger Punkt ist dann natürlich auch der Wandel des Handels. Der Einzelhandel in Innenstädten hat mit dem Online-Handel zu kämpfen. Digitalisierung ist aber eine riesige Herausforderung in allen Lebensbereichen. Mobilität ist ebenfalls ein großes Thema. Wir müssen wegkommen von den Verbrenner-Motoren. Zugleich müssen wir aber auch versuchen, generell weniger Autos in den Städten zu haben und den öffentlichen Nahverkehr zu stärken. Ein Hauptthema der Zukunft wird zudem die kritische Infrastruktur. Wir merken jetzt am Beispiel der Deutschen Bahn, dass wir gegen Angriffe auf unsere Infrastruktur nicht gut aufgestellt und geschützt sind. Da haben wir einen riesigen Nachholbedarf in Deutschland. Anschläge auf die kritische Infrastruktur können unsere Städte tatsächlich lahmlegen.

Zu tun gibt es also genug. Wie lässt sich Resilienz in den Alltag der Verwaltungen, Behörden und Rathäuser integrieren und wer hat in einer solchen Konstellation den Hut auf?

_ Resilienz muss in alle städtischen Planungsprozesse integriert werden. Wenn ein neues Wohngebiet ausgewiesen oder ein neues Flussbett angelegt wird, müssen diese Maßnahmen unter Risikofaktoren abgeschätzt werden. Dazu gehören sogenannte Vulnerabilitäten (Verletzlichkeiten). Das ist ein Planungsprozess, der viele Jahre andauern wird. Es braucht aber auch ein Risikobewusstsein, dass es bislang in deutschen Verwaltungen und auch in der Bevölkerung nicht gab. Vorwerfen kann man das den Menschen nur begrenzt, denn wir hatten ja nur sehr selten Katastrophen. Jetzt haben wir aber immer mehr Systemprobleme und hinken den aktuellen Entwicklungen im internationalen Vergleich etwas hinterher. Es hängt letztlich von jedem Stadtrat, von jedem Bürgermeister ab, wie schnell er reagiert. Aber auch von den Bundesländern und der Frage, ob sie das forcieren und eine koordinierende Aufgabe wahrnehmen. Auch muss es mehr Abstimmung zwischen den Kommunen geben. Das ist in Deutschland ein großes Problem. Einer Flutwelle wie der im Ahrtal ist es völlig egal, ob eine Stadtgrenze kommt und ein anderer Bürgermeister zuständig ist.

> *Einer Flutwelle wie der im Ahrtal ist es völlig egal, ob eine Stadtgrenze kommt.*

Wie hoch ist der finanzielle Aufwand für Städte und Kommunen?

_ Wir brauchen sogenannte Risikoanalysen in jeder Kommune und für jeden Bereich. Das kostet zunächst Geld. Teilweise liegen diese aber sogar schon vor. Es gibt auch Förderprogramme, die vielleicht ausgedehnt werden sollten. Generell sagen wir: Für langfristige Planungen und Analysen sollte etwas mehr Geld ausgegeben werden, denn dadurch verringern sich die Schäden um ein Vielfaches und es wird wiederum Geld gespart. Dieses Bewusstsein haben wir aber noch nicht in den Köpfen der Politiker, weil die natürlich nur in einem Zeitabschnitt von vier Jahren denken.

Welche Städte würden Sie als Vorreiter der urbanen Resilienz bezeichnen?

_ Auf Deutschland bezogen ist das schwierig, denn der Begriff ist hier ja noch relativ neu. Das heißt, man findet bereits einzelne Städte, die insbesondere bei der Klimaanpassung sehr weit sind. Im Hinblick auf den Klimawandel sind Freiburg und Karlsruhe zum Beispiel sehr gut aufgestellt. Städte, die sowieso extreme Hitze haben, besitzen schon seit Jahren sehr gute Strategien >

und schaffen es jetzt auch, diese um Resilienz zu erweitern. Europaweit nennen wir immer Rotterdam oder generell die Niederlande als Beispiel. Dort gab es schon immer eine Überflutungsgefahr und mittlerweile besteht eine sehr gute Planung, die auch wassersensibel ist. Wien hat schon seit Jahrzehnten gute Stadtentwicklungskonzepte. Seit kurzem hat Wien zudem ein Smart-City-Konzept, das Nachhaltigkeit, Resilienz, Klimawandel und Krisenvorsorge beinhaltet.

Wie groß ist ganz generell die Bereitschaft von Städteverantwortlichen, in urbane Resilienz zu investieren?

_ Das Bundesministerium für Bauen und Wohnen erwartet in Zukunft von jeder Stadt, insbesondere wenn sie Gelder aus der Städtebauförderung bekommen möchte, Resilienz-Konzepte aufzunehmen. Noch ist das eher eine Empfehlung und auch detaillierte Methoden gibt es noch nicht. Da sind wir wieder sehr langsam in Deutschland, aber das wird kommen.

Vulkanausbrüche, Erdbeben, Überflutungen, Hurrikans oder Kriege – würden Sie sagen, dass andere Städte in der Welt im Vergleich zu deutschen Städten resilienter sind, weil sie lernen mussten, mit höheren Risiken umzugehen und schwierigere Zeiten zu durchstehen?

_ Ja, auf jeden Fall. In anderen Ländern gibt es ein viel stärkeres Bewusstsein für Katastrophen und Vorsorge. Es gibt bessere Notfallpläne und vielleicht auch mehr Ehrfurcht vor Naturereignissen. Die Ressourcen sind zwar oft geringer, aber das bedeutet nicht, dass sie das schlechter machen. In anderen Ländern gab es auch ohne den Klimawandel schon immer Fluten und Hurrikans und somit auch ein stärkeres Bewusstsein. Letztlich muss jedes Staatssystem überlegen, wie es damit umgeht. Ein entscheidender Punkt ist wirklich das Risikobewusstsein. In Deutschland merken wir ja jetzt auch gerade, dass es nicht selbstverständlich ist, dass der Strom immer fließt.

> ***Die Bürger selbst müssen mitgenommen, aufgeklärt und eingebunden werden.***

Apropos Risiken: Sie plädieren für ein integriertes Risiko- und Krisenmanagement. Was verstehen Sie darunter?

_ Zum einen verstehe ich darunter, gute Analysen zu machen und eine gute Datenbasis zu haben, um verletzliche Bereiche für Bewohner frühzeitig zu identifizieren. Bei der Ausweisung von neuen Siedlungen muss dann darauf reagiert werden. Zum anderen heißt das, Vorbereitungen zu treffen und Reserven zu haben für den Fall, dass die Krise eintritt. Es bedeutet aber auch, bestehende Infrastruktur und Siedlungsstrukturen zu verändern. Sie kleinteiliger zu machen, umzubauen und Stadterneuerung zu betreiben.

Eine resiliente Stadt fußt maßgeblich auch auf einer mündigen und handlungsfähigen Gesellschaft. Dazu zählen die Zivilgesellschaft, die Wirtschaft, die Wissenschaft, die Politik, die Kirchen, die Sportvereine und vieles mehr. Wie kann diese Mammutaufgabe gelingen und wer sollte verantwortlich sein?

_ Hier hat der Baustadtrat oder der Planungsdezernent die Verantwortung. Es ist aber im Grunde eine interdisziplinäre Aufgabe, bei der natürlich auch der Landschaftsplaner, der Verkehrsplaner und viele weitere Experten beteiligt sein müssen. Am Ende natürlich auch der Bürgermeister. Die Bürger selbst müssen mitgenommen, aufgeklärt und eingebunden werden.

Die Bürger sind ein gutes Stichwort. Wer sollte einen solchen Veränderungsprozess kommunikativ und im Dialog mit den Bürgern begleiten?

_ Seit 20 Jahren haben wir Quartiersmanager in der Stadterneuerung in Deutschland. Hier ist nur das Problem, dass diese ausschließlich in Gebieten eingesetzt werden, die als Erneuerungsschwerpunkte gelten – und das nur für ungefähr zehn Jahre. Energieberater und Klimamanager gibt es auf Stadtebene ebenfalls. Dieses System sollte man ausbauen. Die Idee ist aber auch, dass Nachbarschaftszentren entstehen und vielleicht mit nur einer kleinen Unterstützung der Kommune arbeiten. Hier können die sozialen Medien natürlich sehr hilfreich sein. Was aber fehlt, ist eine unabhängige Quartiers-Plattform, über die man sich vernetzen kann. An dieser Stelle ist sicher noch viel Optimierungsbedarf vorhanden.

Braucht es zukünftig auch Resilienz-Manager in Städten?

_ Wir brauchen mindestens eine Art Stabsstelle Resilienz bei den Bürgermeistern und den Stadtplanungsämtern. Diese fehlen bislang. Es hängt von der Größe der Stadt ab, wie groß eine solche Stabsstelle letztendlich ist. Tatsächlich brauchen wir aber in allen Städten und vor allem in den Risikogebieten einen Resilienz-Manager. Ob das der Klimamanager ist, der sich fortbildet, oder jemand neues, bleibt abzuwarten. Das Bewusstsein sollte aber da sein.

Wie sieht für Sie persönlich die perfekte und resiliente Stadt der Zukunft aus?

_ Dazu muss ich natürlich sagen, dass es die perfekte Stadt nicht geben wird. Für mich persönlich ist die perfekte Stadt eine kompakte und dichte Stadt der kurzen Wege und der Nutzungsmischung. Viele haben aufgrund des Klimawandels und der Resilienz gedacht, dass wir wieder entdichten und mehr in die Fläche gehen müssen. Stichwort: Einfamilienhaus. Dazu sage ich nein. Das Einfamilienhaus ist eigentlich nicht resilient. Wir wollen weiter bewusst kompakt sein und auch eine entsprechende Infrastruktur haben. Aber diese kompakte Stadt muss grüner werden, mehr Wasserthemen berücksichtigen und sie muss in Zukunft mehr multiple Nutzung ermöglichen. Zudem muss sie ein Ort des sozialen Ausgleichs sein. Das Thema des Risikobewusstseins und der Nachbarschaft ist zudem sehr wichtig. Man darf ja auch nicht vergessen, dass die gemischte, kleinteilige, europäische Stadt schon viele Jahrhunderte überlebt hat. Deshalb müssen wir auch kein komplett neues Modell auflegen, aber es gibt einen hohen Bedarf an Anpassungen.

Prof. Dr. Detlef Kurth ist eingetragener Stadtplaner in der Architektenkammer Baden-Württemberg und Mitglied in der Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung und der Deutschen Akademie für Städtebau und Landesplanung. Er hat 1992 ein Diplom für Stadt- und Regionalplanung an der TU Berlin erworben. Seit 2017 hat Kurth die Professur am Lehrstuhl Stadtplanung an der TU Kaiserslautern im Fachbereich Raum- und Umweltplanung. Als Leiter des Expertenbeirats hat er das Memorandum „Urbane Resilienz - Wege zur robusten, adaptiven und zukunftsfähigen Stadt“ für das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat maßgeblich mitentwickelt.

Luca Cordes möchte noch viele Städte auf der ganzen Welt bereisen. Wien stand schon vor dem Gespräch mit Prof. Dr. Detlef Kurth auf seiner Liste. Ehrlicherweise aber nicht wegen des neuen Smart-City-Konzepts, sondern wegen der traditionellen Kaffeehaus-Kultur in Österreichs Hauptstadt.

Best Practice: Stadt Bochum

„Bürgerbeteiligung macht unsere Stadt resilienter“

Bürgerbeteiligung ist in Bochum kein Lippenbekenntnis, sondern ein scharfes Instrument, um die Menschen der Ruhrgebiets-Großstadt mitzunehmen. Seit 2017 veranstaltet die Stadtverwaltung Bürgerkonferenzen zu Bochumer Zukunftsthemen. Die regelmäßig stattfindenden Konferenzen gibt es, um die Stadt resilienter zu machen.

Bochum nutzte das Instrument der Bürgerbeteiligung bereits früh, und der Erfolg gibt ihr Recht. Die Rückmeldungen der Bürger:innen sind positiv, nicht zuletzt, weil sie kein Lippenbekenntnis sind, sondern die Ergebnisse wirklich geprüft und – sofern realistisch – umgesetzt werden. Die Meinungen der Stadtgesellschaft werden diskutiert und weiterentwickelt, die Menschen werden in Planungsprozesse mitgenommen, Konflikte werden im Vorfeld ausgehandelt und bestenfalls entschärft. Die Bürgerbeteiligungen dienen der Akzeptanz und somit auch dem Gelingen von Stadt(um)bau-Projekten und, wie die Stadtverwaltung Bochum sagt, „der Festigung des Verhältnisses zwischen Bürger:innen und Stadt.“ Die Erfahrung der Stadtverwaltung ist positiv. Bürgerkonferenzen gelten in Bochum dann als gelungen, wenn „wir auf Augenhöhe mit den Bürgerinnen und Bürgern über Ideen und Vorschläge diskutieren und Feedbacks geben“.

Neue Markthalle, Entwicklung des ÖPNV, Ausbau des Radwegenetzes, Lebens- und Verweilqualität in den Quartieren, Grünflächenplanung, Ausstattung und Qualität der Kinderbetreuung: Welche konkreten Projekte Bochumer Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit der Stadtverwaltung im Kontext der Bürgerbeteiligung angestoßen haben, lesen Sie hier: ***www.22316mag.de***

Mit dem Format „Bürgerkonferenz“ gestalten wir gemeinsam Bochums Zukunft!

„Bürgerbeteiligung heißt für uns nicht nur diejenigen zu hören, die sowieso laut sind, sondern auch die, die oft überhört werden. Wir wollen ein möglichst direktes und repräsentatives Abbild der Gesellschaft und laden deshalb 372 zufällig ausgewählte Bürgerinnen und Bürger – einen pro tausend Einwohner – einmal im Jahr ein, quer durch Alter, Geschlecht, Herkunft und Stadtbezirk. Gemeinsam wollen wir Bochums Zukunft gestalten und diskutieren jeweils einen Tag lang viele gute Ideen und Anregungen. Der Austausch festigt das Verhältnis zwischen den Bürger:innen und der Stadt. Die Erkenntnisse und Erfahrungen ermutigen uns, den eingeschlagenen Weg sowohl mit der Bochum Strategie, als auch mit dem Format Bürgerkonferenz in Zukunft weiterzugehen.“
Thomas Eiskirch,
Oberbürgermeister der Stadt Bochum

Nicole Jakobs wohnt am Rand der Bochumer Innenstadt und läuft für jede Kleinigkeit in die City. Fast immer ist ein schneller Kaffee drin, denn sie findet die Stadt jetzt schon echt gemütlich und kommunikativ.

WIE FUNKTIONIERT RESILIENZ-MANAGEMENT IN UNTERNEHMEN?

Die Resilienz-Forschung liefert vor allem Hinweise darauf, was Organisationen haben müssen, um resilient zu sein. Sie erklärt kaum, wie Resilienz in Organisationen tatsächlich funktioniert und wie sie entwickelt beziehungsweise gefördert werden kann. Fokussiert man ein fähigkeitsbasiertes Resilienz-Modell, kann die Entwicklung und Förderung der Resilienz grundsätzlich an den Resilienz-Fähigkeiten und -Praktiken, aber auch an den Resilienz-Ressourcen ansetzen.

Unternehmen sind heutzutage häufig mit unerwarteten Ereignissen konfrontiert, die die Existenz der Organisation bedrohen können. Das zeigen Krisen wie die Covid-19-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die Naturkatastrophen der letzten Jahre eindrücklich. Schätzungen gehen davon aus, dass ohne entsprechende Vorbereitungen bis zu 40 Prozent der betroffenen Unternehmen innerhalb von wenigen Jahre nach einem schwerwiegenden Ereignis vom Markt verschwinden (Cocchiara, 2009). Aus diesem Grund müssen Unternehmen Fähigkeiten entwickeln, die ihnen dabei helfen, effektiv mit solchen Situationen umzugehen, um langfristig am Markt bestehen zu können. In der Literatur wird dieses Phänomen als Resilienz bezeichnet.

Der Resilienzbegriff hat seine Ursprünge in der Materialwissenschaft, der Psychologie und der Ökologie und verweist generell darauf, wie gut ein System Störungen aushalten und wie schnell es nach einer Störung in den Ausgangszustand zurückkehren kann. Abhängig vom betrachteten System hat Resilienz jedoch ganz unterschiedliche Bedeutungen. So kann sich Resilienz auf Individuen, Regionen und Städte, sozio-ökologische Systeme oder Netzwerke beziehen. Im Fokus dieses Beitrags steht die Resilienz von Organisationen.
Obwohl in der Literatur kein einheitliches Verständnis zum Begriff der Organisationalen Resilienz vorliegt, lassen sich grundsätzlich drei unterschiedliche Perspektiven unterscheiden. Ursprünglich wurde Resilienz vor allem als die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, schwierige Situationen zu überstehen und anschließend in den Ausgangszustand zurückzukehren. Resilienz wurde folglich als eine Art von Resistenz verstanden. Neuere Ansätze gehen einen Schritt weiter und beschreiben Resilienz als eine Fähigkeit zur Weiterentwicklung beziehungsweise die Fähigkeit zur Ausnutzung und Kreation neuer Möglichkeiten. Hier ist Resilienz eher als eine Art der Anpassung oder Transformation zu verstehen. Darüber hinaus gibt es Ansätze, die auch die Fähigkeit zur Antizipation als Teil der Resilienz beschreiben.

Folgt man jüngsten Entwicklungen in der Literatur und kombiniert diese Perspektiven, kann Organisationale Resilienz definiert werden als die „Fähigkeit, kritische Situationen zu antizipieren, effektiv mit ihnen umzugehen und aus ihnen zu lernen, um gestärkt daraus hervorzugehen“ (Duchek, 2020).

> *Die bisherige Forschung erklärt kaum, wie Resilienz in Organisationen tatsächlich funktioniert und wie sie entwickelt bzw. gefördert werden kann.*

In der Literatur werden diverse Einflussfaktoren auf die Resilienz von Organisationen beschrieben. Einige Arbeiten fokussieren auf resilienzförderliche Eigenschaften des Unternehmens wie Redundanz, Einfallsreichtum, Robustheit und Schnelligkeit. Andere beschreiben verschiedene Verhaltensweisen als potenzielle Quellen von Resilienz. Zum Beispiel benennt Weick (1993) vier Verhaltensweisen, die resiliente von nicht-resilienten Organisationen unterscheiden: Improvisation und Bricolage, ein virtuelles Rollensystem, die Weisheit des Zweifels und respektvolle Interaktion. Bricolage meint dabei die Fähigkeit, auch in Stresssituationen improvisieren und kreative Problemlösungen entwickeln zu können. Ein virtuelles Rollensystem ermöglicht es den Mitgliedern einer Organisation, die Rolle des jeweils anderen zu übernehmen und somit Ausfälle zu kompensieren. Die Weisheit des Zweifels („attitude of wisdom“) meint die Fähigkeit, Bekanntes zu hinterfragen, die eigenen Grenzen zu kennen und nach neuen Informationen zu suchen. Und respektvolle Interaktion hilft dabei, einem bedrohlichen Ereignis gemeinsam einen Sinn zuzuschreiben.

Resilienz-Prozess und Resilienz-Fähigkeiten
Die bisherige Forschung liefert damit vor allem Hinweise darauf, was Organisationen haben müssen, um resilient zu sein. Sie erklärt aber kaum, wie Resilienz in Organisationen tatsächlich funktioniert und wie sie entwickelt beziehungsweise gefördert werden kann. Ein Fokus auf den Resilienz-Prozess kann dabei helfen, ein besseres Verständnis des tatsächlichen Verhaltens resilienter Organisationen zu erlangen (Duchek, 2020).

Grundsätzlich können drei Phasen des Resilienz-Prozesses unterschieden werden: die Phase der Antizipation, die Phase des Krisenumgangs und die Phase der Anpassung (oder auch: vor, während und nach der Krise). Diesen Phasen unterliegen verschiedene Resilienz-Fähigkeiten, die zur erfolgreichen Bewältigung der drei Phasen notwendig sind.

- Fähigkeiten der Antizipationsphase umfassen die kontinuierliche Beobachtung der Umwelt, die frühzeitige Identifikation kritischer Ereignisse und die Vorbereitung auf eben diese.
- Fähigkeiten des Krisenumgangs meinen zunächst einmal die Akzeptanz kritischer Situationen, um im nächsten Schritt Lösungen für das Problem entwickeln und diese implementieren zu können.
- Fähigkeiten der Anpassung beziehen sich vor allem auf die Reflexion und das Lernen aus Erfahrung, wodurch die Wissensbasis des Unternehmens vergrößert wird und somit wiederum eine verbesserte Antizipation kritischer Ereignisse möglich wird.

All diese Fähigkeiten sind Prozessfähigkeiten, d. h. sie entstehen im Prozess des Umgangs mit kritischen Situationen. Gelingt es dem Unternehmen, eine Krise erfolgreich zu bewältigen, legt es damit den Grundstein für einen noch effektiveren Umgang mit zukünftigen Krisen.

Stephanie Duchek
(Dr. rer. pol.)

Stephanie Duchek ist Senior Researcher am Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) in Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovation, organisationaler Wandel und Transformation. Seit mehr als 10 Jahren forscht sie zum Thema Resilienz von und in Organisationen. Sie ist ausgebildeter Resilienzcoach und auch als Dozentin und Trainerin im Bereich Resilienz tätig. Nach ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau studierte sie BWL an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und promovierte an der Freien Universität Berlin im Bereich Innovationsmanagement. Sie arbeitete als Juniorprofessorin für Strategisches Management an der Technischen Universität Dresden und als Gastprofessorin an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg.

Förderung organisationaler Resilienz
Aufbauend auf diesem fähigkeitenbasierten Resilienzmodell lassen sich erfolgreiche Praktiken im Umgang mit Krisen entwickeln. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants sind circa 60 Prozent der Krisenfälle bereits drei Jahre vor dem Eintreten der eigentlichen Erfolgskrise erkennbar (Moldenhauer, 2004, S. 15).

> **60 %**
> *der Krisenfälle sind bereits drei Jahre vor dem Eintreten der eigentlichen Erfolgskrise erkennbar.*

Umso wichtiger sind Praktiken der Krisenwahrnehmung, wie das „Issue Management“, bei dem sich das Unternehmen systematisch mit den Anliegen seiner Umwelt auseinandersetzt, um in der Öffentlichkeit aufkommende Themen frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Zur Vorbereitung auf Krisen eignen sich sodann Krisenübungen, -simulationen und -trainings, insbesondere auch Medientrainings für Führungskräfte. Während der Krise spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle, nicht nur intern, um schnell Lösungen für die Krise zu entwickeln, sondern auch Externen gegenüber, um Schaden zu begrenzen. Nach der Krise sind es vor allem Reflexions- und Lernpraktiken, die dem Unternehmen dabei helfen, sich zu erholen oder gar gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Um diese Resilienz-Praktiken auszubilden und erfolgreich zum Einsatz zu bringen, benötigen Unternehmen verschiedene Resilienz-Ressourcen. So sind personelle und finanzielle Ressourcen notwendig, um sich gut auf Krisen vorbereiten zu können. Sozialkapital – im Sinne positiver sozialer Beziehungen im Unternehmen – fördert die Informationsweitergabe, den Ressourcenaustausch und funktionsübergreifende Kollaboration und dient damit vor allem dem Krisenumgang. Organische Strukturen, das heißt Dezentralisation, Selbstorganisation und Partizipation, begünstigen Wandelprozesse und haben somit einen positiven Einfluss auf die Anpassung nach einer Krise. Grundsätzlich kann die Resilienz-Förderung somit an den Resilienz-Fähigkeiten und -Praktiken, aber auch an den Resilienz-Ressourcen ansetzen.

> *Um Resilienz-Praktiken auszubilden und erfolgreich zum Einsatz zu bringen, benötigen Unternehmen Resilienz-Ressourcen.*

Ausblick
Der Beitrag hat gezeigt, dass die Betrachtung von Resilienz-Prozess und Resilienz-Fähigkeiten als Basis für ein erfolgreiches Management organisationaler Resilienz dienen kann. Wenn organisationale Resilienz ganzheitlich gefördert werden soll, reicht es jedoch nicht, sich auf die Ebene der Organisation zu beschränken; es müssen auch die Ebene des Individuums und des Teams beachtet werden. Denn nur eine Organisation mit resilienten Individuen und resilienten Teams kann selbst resilient sein.

UNSER HERZSTÜCK IST DIE KUNST

Best Practice Kultur Ruhr GmbH

Leitbild-Entwicklung im Kontext der Resilienz-Stärkung

Leitbilder sind die Fundamente der Resilienz. Sie definieren, wozu es eine Organisation gibt und welchen Unterschied sie in der Welt macht (Vision). Sie beschreiben, wie eine Organisation ihre Vision umsetzt und was der Kern dessen ist, was die Menschen in der Organisation tagtäglich tun (Mission). Leitbilder beschreiben auch, wie Menschen zusammenarbeiten – intern miteinander sowie extern mit ihren Stakeholdern – und welchen Charakter eine Organisation hat (Leitsätze und Werte).

Im Kontext der Stärkung ihrer Resilienz hat die Kultur Ruhr GmbH aus Bochum in 2022 einen solchen Leitbild-Prozess gestartet. Das Leitbild der Kultur Ruhr beantwortet allerdings nicht allein die Fragen zur Vision, Mission und zu den Leitsätzen und Werten der Kultur-Organisation. Das Best Practice „Resilienzfördernde Leitbild-Erstellung der Kultur Ruhr" gibt Antworten auf die Frage, warum die Kultur Ruhr in ihrem Leitbild insbesondere auch spezifische resilienzstärkende Erfolgsfaktoren und Strukturen fokussiert und schon den Leitbild-Entwicklungsprozess in diesem Sinne gestaltet.

Die Kultur Ruhr GmbH wurde vor über 20 Jahren auf Anregung der Internationalen Bauausstellung Emscher Park (1989-1999) mit dem Ziel gegründet, ein internationales Kulturfestival zu etablieren, das die Industriedenkmäler des Ruhrgebiets bespielt. In ihrem Gesellschaftsvertrag heißt es: „Gegenstand des Unternehmens ist die Planung, Vorbereitung und Durchführung von kulturellen Projekten im gesamten Ruhrgebiet. Alle Projekte haben regionalen Charakter mit dem Ziel einer nationalen bzw. internationalen Ausstrahlung und dienen ausschließlich der Förderung von Kunst und Kultur als Beitrag zur kulturellen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Erneuerung bzw. Weiterentwicklung des Ruhrgebiets."

Mit ihrem Programmangebot leistet die Kultur Ruhr einen wertvollen Beitrag im Kontext des industriellen Strukturwandels. Ob Werkshallen der ehemaligen Kohle-, Eisen- und Stahlindustrie, kulturell nicht konnotierte Orte oder öffentliche Räume – die Kulturorganisation ermöglicht regionalen, nationalen und internationalen Künstler:innen und Kulturschaffenden die Produktion von innovativen Projekten jenseits klassischer Kunst- und Kulturstätten. Die temporären Bühnen in der Ruhrmetropole werden zu Möglichkeits-, Experimentier-, Identifikations- und Diskussionsräumen – letztere mitunter auch gewollt kontrovers, denn Kunst und Kultur darf sich hier kritisch mit gesellschaftlichen Belangen auseinandersetzen. Die Einzigartigkeit der bespielten Räume und die Raumbezogenheit der Werke in Kombination mit zeitgenössischer und spartenübergreifender Kunst und Kultur erzielen regelmäßig nationale und internationale Strahlkraft.

Aufgrund ihrer Struktur ist die Kultur Ruhr einem steten Wandel ausgesetzt: So wechselt die künstlerische Leitung der Ruhrtriennale, der größten der vier Säulen, alle drei Jahre. Damit geht eine hohe Fluktuation sowohl beim künstlerischen als auch teilweise beim administrativen Personal einher. Die Teamzusammensetzung erneuert sich somit ständig und erfordert daher eine verlässliche Grundstruktur, welche die Veränderung gut auffangen und begleiten kann. Unter anderem aus diesem Grund schlug das Team der Kultur Ruhr vor, den Unternehmenszweck im Rahmen eines Leitbild-Entwicklungsprozesses unter Mitwirkung aller künstlerischen Sparten und Abteilungen zu schärfen und auszuformulieren. Dieses Anliegen wurde von den Geschäftsführerinnen Barbara Frey und Dr. Vera Battis-Reese als wichtiger Impuls wahrgenommen und unterstützt. Gemeinsam wurde beschlossen, eine zukunftsgerichtete Orientierung nach innen und außen zu entwickeln: Wofür steht die Kultur Ruhr, was ist ihre Aufgabe, wo sind ihr Grenzen gesetzt, wie will die Kulturorganisation stetem Wandel begegnen, auf welcher Basis und in welchen Strukturen erfolgt eine zukunftsgerichtete Zusammenarbeit?

Ziele der Leitbild-Entwicklung

Mit der Leitbild-Entwicklung investiert die Kultur Ruhr in die Stärkung ihrer Resilienz und damit in ihre Zukunftsfähigkeit und Langlebigkeit. Das Leitbild soll den Mitarbeiter:innen der Kultur Ruhr Orientierung geben und ein Leitfaden des Miteinanders in der Organisation und im Umgang mit Herausforderungen und Problemen aller Art – sowohl internen als auch externen – sein. Es beantwortet damit nicht allein die Fragen zur Vision, Mission und zu den Leitsätzen und Werten der Kultur-Organisation. Das Leitbild verfolgt auch das Ziel, die Stabilität und Konstanz der Organisation zu stärken, relevante gesellschaftliche Themen wahrzunehmen und mit ihnen umzugehen und die Organisation resilienter und damit krisenfester und zukunftsfähiger auszugestalten. Inhaltlich fokussiert es darum gezielt resilienzfördernde Elemente, und auch der Prozess selbst ist bereits im Sinne der Stärkung der organisationalen Resilienz gestaltet. Der Leitbild-Prozess der Kultur Ruhr trägt damit der Erkenntnis Rechnung, dass es spezifische Erfolgsfaktoren und strukturelle Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit gibt, die die organisationale Resilienz stärker fördern als andere und dass es darauf ankommt, Leitbilder nicht nur auszuhängen, sondern auch zu leben.

Ausgangslage und Vorbereitungen

„Für uns war klar, dass wir einen partizipativen Leitbild-Prozess umsetzen möchten," sagt die Projektverantwortliche der Kultur Ruhr, Franca Lohmann. „Nicht nur aus Gründen der Akzeptanz unter den Kolleg:innen, sondern vor allem deshalb, weil wir die unterschiedlichen Perspektiven auf relevante Fragestellungen hören und einfließen lassen wollen. Die Perspektiven sind für uns sehr wertvoll. Sie sind nicht alle deckungsgleich. Manche Kontroverse und Diskussion lernen wir daher auszuhalten", so Lohmann. „Spannend ist aber auch das Entdecken von Gemeinsamkeiten!" Die Marketingleiterin der Kulturorganisation plante und organisierte 2022 die Workshop-Serie zur Leitbild-Entwicklung, die pandemiebedingt primär online umgesetzt wurde.

In Vorbereitung auf den Entwicklungsprozess wurden reale und digitale Räume zur Kollaboration geschaffen und das Team auf freiwilliger Basis zusammengestellt. Ein Erfolgsfaktor der Teambesetzung ist seine Vielfältigkeit und Diversität. Eine Zusammenarbeit über Hierarchien, Abteilungen und insbesondere über die Sparten der Kultur Ruhr hinweg klingt selbstverständlich. Im Arbeitsalltag ist das aufgaben- und strukturbedingt nicht immer möglich. Man muss wissen: Das künstlerische Team der jeweiligen Säulen kreiert für verschiedene Spielorte im Ruhrgebiet Kunst auf höchstem Niveau. Die Programme greifen mitunter gesellschaftliche Themen auf, die einen Diskurs auch provozierend und polarisierend vorantreiben. Das Team plant diese künstlerischen Projekte und gestaltet sie inhaltlich – in Zusammenarbeit mit lokalen, regionalen, >

Kultur Ruhr GmbH aus Bochum

Insgesamt besteht das Non-Profit-Unternehmen Kultur Ruhr derzeit aus vier eigenständigen Programmsäulen: der Ruhrtriennale – das internationale jährliche Festival der Künste, dem Chorwerk Ruhr, einem der bedeutendsten Kammerchöre Deutschlands, der Tanzlandschaft Ruhr, welche mit PACT Zollverein ein Zentrum für darstellende Kunst mit dem Schwerpunkt Tanz darstellt, und Urbane Künste Ruhr, einer vielgestaltigen, dezentralen Institution für Gegenwartskunst im Ruhrgebiet. Für jede Säule der Kultur Ruhr GmbH wird eine eigene künstlerische Leitung bestellt. Somit erhält jeder Bereich eine inhaltliche Eigenständigkeit, die auch nach außen sichtbar wird. Gesellschafter und öffentliche Förderer der Kultur Ruhr GmbH sind das Land Nordrhein-Westfalen und der Regionalverband Ruhr.

Das Programm der vier künstlerischen Säulen zeichnet sich durch die Produktion und Vermittlung zeitgenössischer und spartenübergreifender Kunst in der gesamten Kulturmetropole Ruhr aus: zu erleben sind bei der Ruhrtriennale unter anderem großformatige internationale Musiktheater- und Schauspielproduktionen in den monumentalen Industriedenkmälern der Region, wegweisende Tanzproduktionen und Performances unter anderem bei PACT Zollverein, Musik auf höchstem Niveau unter anderem bei Konzerten des Chorwerk Ruhr oder künstlerisch-diskursive Projekte im öffentlichen Raum bei den Veranstaltungen von Urbane Künste Ruhr.

nationalen und internationalen Akteur:innen – aus. Das organisatorische Team schafft die Voraussetzungen für die Umsetzung der künstlerischen Projekte. Es sichert langfristig die Strukturen, die Rahmenbedingungen und das Umfeld, in denen Kunst stattfinden kann. Es sorgt für künstlerische Möglichkeitsräume und für die organisationale Beständigkeit und ist eine wichtige Konstante der Kultur Ruhr. Das Team sorgt für einen dauerhaften Kontakt zu den Partner:innen, darunter Sponsor:innen, Stiftungen, Koproduktionspartner:innen und Spielorten.

Diese Strukturen im Sinne eines gemeinsamen Teambuildings – jenseits von Sparten, Hierarchien und Abteilungen – stärker miteinander zu verknüpfen, war und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Leitbild-Prozess im Sinne der Resilienz und wird von den Teilnehmenden entsprechend positiv wahrgenommen: „Danke für den Austausch, insbesondere mit denen, mit denen man im Alltag kaum Berührungspunkte hat“, lautet eines der Feedbacks im Rahmen der Workshops.

Öffnung der Kollaborations-Räume: Struktur der Leitbild-Workshops

Mit Eröffnung der zumeist digitalen Kollaborations-Räume im Rahmen der Leitbild-Workshops startete die Kultur Ruhr in einen „Safe Space“. Check-in- und Check-out-Übungen rahmen ihn. Die Übungen legen mit ihren informellen Elementen die Basis erfolgreicher Teamzusammenarbeit. Sie schaffen eine offene Atmosphäre, die dem Team hilft, produktiv zusammenzuarbeiten, auch schwierige Situationen anzusprechen und eine Fehlerkultur zu implementieren. „Das Format Check-in und Check-out haben wir sehr schnell auch in anderen Teamsitzungen eingeführt. Es hilft dabei, sich auf das Besprechungsthema zu fokussieren, und es macht Spaß, die Kolleg:innen durch das Format auch auf anderer Ebene zu erleben und sie auf neue Weisen wahrzunehmen“, so Franca Lohmann zu den Erfahrungen mit der Methodik. Der informelle Austausch unterstütze zudem den Aufbau von Vertrauen untereinander, Empathie füreinander und Nähe zueinander.

> ***Unser partizipativer Prozess fördert die Akzeptanz und eröffnet uns wertvolle Perspektiven der Kolleginnen und Kollegen***
>
> *Franca Lohmann, Marketingleiterin der Kultur Ruhr GmbH und Projektverantwortliche für den Leitbild-Prozess*

Im Hauptteil der einzelnen Workshops gliederten vorbereitete Arbeitsmethoden und -prozesse die Leitbild-Entwicklung. Sie zielten auf eine strukturierte und ko-kreative Findung von Perspektiven und Optionen innerhalb eines klar definierten Zeitfensters ab. „Time-Boxing“ ist hier das Stichwort. Und zu erarbeiten gab und gibt es einiges. In den Workshops wurden Lösungsoptionen für ganz unterschiedliche Fragen erarbeitet wie unter anderem:

Welchen Zweck verfolgt unser Unternehmen? Welche Sinnhaftigkeit und Bedeutung schreiben wir unserer Organisation und unserer Arbeit zu? Die Kunst ist unser Herzstück: Welche (Ver-)Bindungen haben wir zu Künstler:innen und Besucher:innen? Können wir die Bindungen stärken? Wie können wir uns über Sparten und Organigramme hinweg noch enger verbinden? Wie können wir sicherstellen, dass neue Teams und neue Mitarbeitende gut aufgenommen werden? Wie können wir den Informationsfluss in alle Richtungen sicherstellen? Wie können wir Synergien entdecken?

In all den Themen finden sich starke Gemeinsamkeiten. „Die Kunst ist unser Herzstück“, sagen die Mitarbeitenden der Kultur Ruhr. Das verbindet sie. „Wir bespielen außergewöhnliche Orte, das ist eines unserer Alleinstellungsmerkmale, dessen Bedeutung wir uns wieder stärker in Erinnerung bringen sollten“, ist eine weitere Erkenntnis aus den Workshops. Für die Künstler:innen und Kulturschaffenden der Kultur Ruhr sind diese Räume ehemaliger Montanindustrie, mit denen sie experimentieren können, immer wieder einzigartig: „Wir eröffnen Möglichkeitsräume. Künstler:innen und Besucher:innen erleben diese Räume, die Region sowie ihre Geschichte und Gegenwart immer wieder auf neue Weise. Wir bieten Raum für Identifikation, aber auch für den Diskurs darüber.“ Insofern ist der im Gesellschaftsvertrag formulierte Zweck auch nach 20 Jahren absolut treffend! Noch ist der Leitbild-Prozess nicht finalisiert. Doch schon durch den Prozess der Entwicklung ist viel in Bewegung gekommen.

Ausblick

„So sollten wir vielleicht auch zwischen den Leitbild-Workshops weiterarbeiten“, stand im Feedback zu einem der ersten Workshops. Genau das ist das Ziel, das die beiden Geschäftsführerinnen Barbara Frey und Dr. Vera Battis-Reese mit dem Prozess erreichen wollen. Denn ob es um die Entwicklung eines Leitbildes geht, um die Lösung von Problemen oder um die Bearbeitung von Unbekanntem – der Wandel ist ein immanenter Teil organisationaler Evolution. Ein erwartbares Ereignis. „Das verbindende Moment aller Mitarbeitenden der Kultur Ruhr ist die Kunst, die es zu ermöglichen gilt und deren Kraft darin liegt, unseren Blick zu weiten. Dies immer wieder aufs Neue in den Mittelpunkt einer Kulturinstitution zu rücken, halte ich insbesondere in Krisenzeiten wie diesen für existenziell wichtig“, so Barbara Frey. Dr. Vera Battis Reese ergänzt: „Wie wir im Rahmen des Leitbild-Prozesses miteinander gearbeitet haben und weiterarbeiten werden, vertieft vor dem Hintergrund von Wandel und Veränderung unser Verständnis davon, wie wir uns grundsätzlich begegnen wollen.“ In diesem Sinne formuliert das Leitbild der Kultur Ruhr die organisationalen Strukturen, die Zusammensetzung der Teams, die Regeln des Miteinanders und die relevanten Herangehensweisen und Methodiken, die eine resiliente Organisation ausmachen und Erfolgsfaktoren für die Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit der Kultur Ruhr zugunsten der Förderung von Kunst und Kultur sind.

Leitbilder: Fundamente der Resilienz

Die eigenen Aufgaben sind umrissen, die engen Kolleg:innen vertraut, die Prozesse bekannt und im Groben und Ganzen ist klar, warum es die Organisation gibt, warum man sich dort beworben hat und warum man morgens zur Arbeit fährt. Und trotzdem verlieren Menschen in Organisationen mitunter den Fokus. Dann fallen Entscheidungen schwerer. Für manches findet sich kaum eine Lösung. Die subjektiv empfundene Belastung steigt und mit ihr oft auch die Krankenstände. Innovations- und Entwicklungsprozesse bleiben auf der Strecke, obwohl die Zahl der Aufgabenzettel zunimmt. Ein ausformuliertes und gelebtes Leitbild kann Organisationen helfen. Es bietet Orientierung, setzt Leitplanken und schärft den Blick für das Wesentliche. Leitbilder sind zukunftsentscheidend. Die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie zahlen bestenfalls auf die Vision der Organisation ein. Leitbilder entstehen auf unterschiedliche Art und Weise – mal niedergeschrieben von der Geschäftsführung, mal entwickelt mithilfe externer Beratung, oft auch im Rahmen partizipativer Prozesse. Und jede Art und Weise hat ihre eigenen Vor- und Nachteile. Doch ganz gleich, auf welchem Weg sie entstanden sind – eines steht fest: Leitbilder sind die Fundamente der Resilienz. Menschen in Organisationen, die die Fähigkeit besitzen möchten, trotz maximal unvorhersehbaren Umwelten mit (vermeintlich) bekannten Problemen und mit Unbekanntem umgehen und den Wandel zum eigenen Vorteil nutzen zu können, sollten wissen, welche Vision und Mission sie verfolgen und welche Leitsätze und Werte sie tragen. Aus der Resilienzforschung wissen wir, welche spezifische Erfolgsfaktoren und Strukturen der Zusammenarbeit resilienzfördernd sind. Diese im Leitbild zu fokussieren und das Leitbild nicht nur auszuhängen, sondern auch zu leben, sind wichtige Meilensteine auf dem Weg der Stärkung Organisationaler Resilienz.

22316_MAG
gibt's auch online!

News und Artikel aus der Welt des Resilienz-Managements! Auf unserem Blog veröffentlichen wir regelmäßig spannende Resilienz-Geschichten, Insider-Berichte aus Unternehmen, wissenschaftliche Erkenntnisse und geballtes Know-how.

Verpassen Sie keine Resilienz-News und folgen Sie uns auch auf Social Media.

www.22316mag.de
_Die Online-Plattform für Resilienz-Pioniere

Jana Meißner interviewt regelmäßig Resilienz-Pioniere. In diesem Fall die Kultur Ruhr. Dass die Kulturorganisation aus Bochum wie die Faust aufs Auge zum Thema „Resilienz der Städte“ passt, wurde mit Blick auf den Gründungszweck schnell klar.

IMPRESSUM

Herausgeber:
MEISSNER The Resilience Company GmbH,
Dortmund, Geschäftsführende
Gesellschafterin: Jana Meißner
Regus Business Center
Florianstraße 15-21 · 44139 Dortmund
Telefon: +49 231 292965094
E-Mail: info@meissner.group
Web: www.meissner.group

Kontakt:
redaktion@22316mag.de

Chefredaktion:
Luca Cordes

Artdirektion:
Cornelius Cantow

Redaktion:
Luca Cordes, Jana Meißner, Nicole Jakobs, Stephanie Duchek, Katja Vondereck

Lektorat:
Brigitte Oltmanns, Katja Vondereck

Druck: Bechtle Graphische Betriebe und Verlagsgesellschaft GmbH & Co. KG

Bildquellen:
Cover, S. 3, 6-11: Cantow Communications; S. 2, 4/5, 12/13: MEISSNER The Resilience Company GmbH; S. 8: Bernhardt Link; S. 9: Stadt Essen/Moritz Leick; S. 10: Ralph Knispel; S. 11: GdP Berlin; S. 3, 14/15, 23: iStockphoto; S. 16: TU Kaiserslautern; S. 3, 17: Stadt Bochum/Lutz Leitmann; S. 19: Stephanie Duchek; S. 3, 20/21: Caroline Seidel; S. 22: Daniel Sadrowski; S. 22: Kultur Ruhr GmbH.

Copyright:
Alle Rechte vorbehalten. © MEISSNER The Resilience Company GmbH, Dortmund. „22316_MAG“ ist ein geschütztes Markenzeichen. Alle Rechte für den deutschsprachigen Raum liegen bei MEISSNER The Resilience Company GmbH. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der 22316_MAG Redaktion. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandtes Material übernimmt die Redaktion keine Gewähr. Die in dieser Beilage veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck (auch von Abbildungen), Vervielfältigungen auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen (auch auszugsweise) bleiben vorbehalten. Von einzelnen Beiträgen oder Teilen von ihnen dürfen nur einzelne Kopien für den persönlichen und sonstigen Gebrauch hergestellt werden. Gerichtsstand: Dortmund

Fachliteratur:
Cocchiara, R. (2009): Beyond disaster recovery: becoming a resilient business, IBM Global Services.
Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13(1), 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
Moldenhauer, R. (2004): Krisenbewältigung in der New Economy, Wiesbaden, Gabler.
Weick, K. E. (1993): The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. In: Administrative Science Quarterly, 38(4), 628-652. https://doi.org/10.2307/2393339

RESILIENZ IST KEIN BUZZWORD!

RESILIENZ IST...

MANAGEMENT
SYSTEM
PRAXIS
KOMPETENZ
KENNZAHL
IHRE ZUKUNFT

UND UNSERE LEIDENSCHAFT.

Wir begleiten Organisationen auf ihrem Weg der Resilienz und unterstützen auch in akuten Krisenzeiten. Sprechen Sie uns an!

MEISSNER The Resilience Company GmbH
Regus Business Center · Florianstraße 15 - 21 · 44139 Dortmund
+49 231 292965094 · info@meissner.group · www.meissner.group

MEISSNER®
The Resilience Company