



# Krise als Chance?

**Transformative Resilienz in der Beteiligungskultur Weimars**

*Lester Malte Pott, Leonie von Brock,  
Jannika Hoburg, Jannis Martens*

## Facetten der Post-Corona-Stadt

Krisen wirken sich auf breite Teile unseres gesellschaftlichen Lebens aus. Im Falle der Corona-Pandemie wird dies wohl am stärksten durch eine sichtbare Reduzierung des öffentlichen Lebens deutlich – durch die Minimierung von Kontakten, Ladenschließungen et cetera. Doch der Einschnitt der Krise ist wesentlich tiefer, als sich auf den ersten Blick erahnen lässt. Sie hat weitreichende Folgen für die Beteiligungs- und Partizipationsmöglichkeiten von Personen und Gruppen am gesellschaftlichen und politischen Geschehen. Besonders trifft es jene, die ohnehin schon Schwierigkeiten haben, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und auf Hilfe von anderen angewiesen sind, wie etwa Senior\*innen, Menschen mit Behinderung oder Kinder. Darüber hinaus bedingen sich Krisen vielfach gegenseitig. Die Corona-Pandemie beispielsweise zeigt sich in Deutschland nach außen als eine einzige große Krise, jedoch fächert sie sich in eine ganze Reihe voneinander abhängiger Krisen auf – Wirtschaftskrise, Krise im Gesundheitssystem, eine wachsende soziale Ungleichheit... Die Liste ist lang. Es kann also von einer multiplen Krise gesprochen werden. Krisen werden zum Brennglas sozialer Bruchlinien und vielfach bereits bestehender Defizite. Die Komplexität der multiplen Krisensituation erfordert einen angemessenen Umgang. Was in diesem Kontext als angemessen zu beurteilen ist, wird dabei von verschiedenen Personen in entsprechenden Bereichen des gesellschaftlichen Lebens unterschiedlich eingeschätzt, beziehungsweise, erfordert ein genaues Abwägen der Bedürfnisse und Ziele unter Berücksichtigung der damit einhergehenden Auswirkungen. Für den\*die eine\*n ist die Krise primär negativ konnotiert. Dies resultiert oftmals aus dem Gefühl der Hilflosigkeit, das durch ein zunehmendes Bewusstsein über die gegenseitigen und staatlichen Abhängigkeiten noch verstärkt wird. Ein\*e andere\*r hingegen mag die Krise für sich als Chance definieren, sich neu zu orientieren, weiterzuentwickeln und die eigene Situation zu hinterfragen. Welche Strategien können in der Stadtentwicklung und -gesellschaft identifiziert werden, um



Krisen produktiv zu begegnen und dabei mögliche Potenziale zu nutzen? Um diese Frage näher zu beleuchten, haben wir uns als Teilgruppe des Forschungsprojektes „Post-Corona-Stadt“ des Bachelorstudienganges Urbanistik an der Bauhaus-Universität Weimar mit der Sicht auf die ‚Krise als Chance‘, ihren Charakteristika und Umgangsweisen in Praxis und Theorie befasst.

Die Fähigkeit, die Krise als Chance zu begreifen, wird in der Resilienzforschung als „positive appraisal“, sprich die positive Bewertung einer Situation bezeichnet (Hänel/Kaschel 2021). Dabei geht es nicht darum, „naiv zu sein und in jede Falle zu tappen, die einem das Leben stellt“ – so Kalisch (Hänel/Kaschel 2020) vom Leibniz-Institut für Resilienzforschung. Vielmehr gehe es darum, in der Lage zu sein, Probleme und Risiken zu sehen, angemessen auf diese zu reagieren und nicht hilflos zu werden (ebd.). An dieser Sichtweise wird jedoch vermehrt Kritik laut. Die ‚Krise als Chance‘ verstelle unseren Blick für das Wesentliche, die Ursache der Krise und gaukle dabei vor, dass man überhaupt eine Krise als Katharsis brauche, um voranzukommen (Tuma 2021). Das ‚Mantra‘ sei eine reine Projektionsfläche persönlicher Wünsche: So würden *Fridays for Future* in der Corona-Krise die Möglichkeit sehen, stärker denn je gegen den Klimawandel angehen zu können, die britische Ökonomin Noreena Hertz würde darin einen Beleg für das nahende Ende der Globalisierung erkennen und für Onlinekonzerne sei es die Bestätigung noch digitaler zu werden (ebd.). Dies verdeutlicht, wie komplex und divers Krisen und das Verständnis von Krisen sind. Laut Jan Lenarz (2020), Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens *Ein guter Plan* sei jedoch nicht außer Acht zu lassen und zu unterschätzen, dass auf eine Krise nicht automatisch Wachstum folge. Krisen bestehen zunächst aus Schock, Wut und Schmerz (ebd.). Sie lähmen. Es erfordert viel Kraft, aus dieser Starre heraus etwas zu bewegen. Und trotzdem ist es mindestens genauso wichtig sich darüber bewusst zu werden, was man durch die Krise verloren hat, ob man es in der Form wiedergewinnen oder wie man sich verändern will. Dies fordert schonungslose Selbstreflexion (Lenarz 2020). Die Schwierigkeit ist dabei, dass wir uns – zumindest was die Corona-Pandemie betrifft – noch mitten im Prozess befinden und die Folgen unserer Entscheidungen nur schwer abschätzen können. Dieses Dilemma zeigt sich sowohl in Entscheidungen und Maßnahmenbeschlüssen auf Bundes- und Landesebene als auch im kleineren Rahmen auf lokalpolitischer, gesellschaftlicher und betrieblicher/unternehmerischer Ebene. Interessant ist vor diesem Hintergrund die Frage, wie die Pandemie die einzelnen Elemente und das Zusammenspiel zwischen jenen verändert – oder bereits verändert hat – und welche Potenziale sich eventuell auch für die Beteiligungskultur durch die Pandemie ergeben oder ergaben.

Dieser Artikel verfolgt die übergeordnete Leit- und Forschungsfrage: Inwiefern lässt sich die Krise der Corona-Pandemie als Chance für die Beteiligungskultur in Weimar begreifen? Zentrale Aspekte und Thesen der Resilienz-Debatte werden für diesen Artikel im Konzept der *transformativen Resilienz* gebündelt.



Neben dieser theoretischen Herausarbeitung wird die Theorie auf die Empirie angewendet. Dafür dienen 18 Interviews mit lokalen Akteur\*innen der Stadt Weimar aus Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft, den Institutionen und öffentlichen sowie religiösen Träger\*innen. Diese wurden während des Semesterprojektes in den Monaten November 2021, Dezember 2021 und Januar 2022 von allen Studierenden des Semesterprojektes geführt und für die vorliegende Arbeit tiefergehend von den Autor\*innen hinsichtlich verschiedener Resilienzfaktoren analysiert. Die Interviewpartner\*innen wurden anonymisiert und für diesen Artikel numerisch dem Kürzel IP 1,2,3, usw. angegeben. Im letzten Teil des Artikels werden Schlussfolgerungen für den Einfluss der Corona-Pandemie auf die Beteiligungskultur Weimars gezogen und alternative Perspektiven unter Rückgriff auf das Konzept der urbanen Koproduktion (siehe Beitrag von Svenja Bochinski, Jonas Drilling und Till Mayer in diesem Band) entworfen.

## **(Transformative) Resilienz – ein Schlüsselbegriff des 21. Jahrhunderts**

In Krisensituationen ist die individuelle und kollektive Sicherheit gefährdet. Im Falle der Corona-Pandemie drückt sich dies, wie bereits erwähnt, neben gesundheitlichen Risiken unter anderem in ökonomischen Nöten oder psychosozialen Auswirkungen im Zuge einer massiven Einschränkung der sozialen Kontakte aus. Kaum etwas bereitet dem Menschen mehr Unbehagen als das Gefühl der Unsicherheit (vgl. Schnabel 2020). Dabei sind wir in einem Zeitalter rasant zunehmender Komplexität und multipler Krisen ständig mit neuen Unsicherheiten konfrontiert. „Je mehr sich Bedrohungen und Risiken [...] verändern, umso mehr muss Sicherheit verstanden werden als ein dynamischer, kontinuierlicher Prozess, als eine Variable, die ständig neu ausgehandelt und aufgebaut werden muss, individuell, organisational und gesellschaftlich“ (Block et al. 2021: 13). Diese Perspektive erfordert den Abschied von einem linear-rationalen Denken und ein erweitertes Verständnis für die Entwicklungsdynamik komplexer Systeme (ebd.). In diese Vorstellung eines dynamischen Sicherheits-Verständnisses im Zuge der multiplen Krisensituation,bettet sich das Konzept der Resilienz ein.

Der Begriff der Resilienz dient als „übergreifende Chiffre“ (Bröckling 2017: 2) für den Umgang mit Herausforderungen und unvorhersehbaren Krisensituationen. In den letzten beiden Dekaden ist die Idee der Resilienz zu einem Schlüsselkonzept des 21. Jahrhunderts avanciert (Bröckling 2017: 1; Hahne 2016: 63) und der sogenannte *resilient turn*, vollzieht sich mit einem beachtlichen Tempo auf internationaler Ebene. Gleichzeitig birgt die rapide Konjunktur des Resilienz-Begriffes auch Gefahren. Resilienz ist kein Zauberwort für die Lösung aller Probleme und eine inflationäre Nutzung und Popularisierung kann schnell zu Pauschalisierung und Simplifizierung führen. Es braucht ein differenziertes Verständnis von Resilienz „[...] das



der dynamisierten Netzwerkwelt des 21. Jahrhunderts gerecht wird“ (Block et al. 2021: 14). Dieses Verständnis soll an dieser Stelle geschaffen werden.

Der Ansatz der Resilienz wird in den verschiedensten Disziplinen und Fachdiskursen verwendet und diskutiert (Block et al. 2021; Bröckling 2017: 2; Bürkner 2010: 6). Sei es in der Psychologie (Stressforschung), der Ökologie, (Sicherheits-)Politik, Ökonomie, den Ingenieurwissenschaften oder auch in den Planungswissenschaften. Aus den verschiedenen Perspektiven ergeben sich Unterschiede in der Schwerpunktsetzung und dem inhaltlichen Verständnis von Resilienz. Allgemein meint Resilienz „[...] die Fähigkeit von Personen, sozialen Gruppen, Systemen oder Gegenständen, eingetretene Schädigungen zu kompensieren bzw. die verlorene Funktionalität wiederherzustellen, oder die Fähigkeit, flexibel auf Gefährdungen zu reagieren und mögliche Schädigungen abzuwehren“ (Bürkner 2010: 24). In Bezug auf sozial-ökologische Systeme geht es im Kern um das Absorbieren von und Widerstand gegenüber Störungen und Stressfaktoren, um die Selbstorganisations-, Lern- und Anpassungsfähigkeit eines Systems zu steigern (vgl. Gunderson/Holling 2001). Resilienz ist demnach eine Strategie, um auf nicht vorhersehbare, abrupte Störungen zu reagieren. Dabei handelt es sich um einen heuristischen Ansatz, der nicht nach der letzten, umfassenden Erkenntnis sucht (Kegler 2016: 43), sondern vielmehr auf das Antrainieren systemrelevanter Lernkompetenzen und ein dynamisches Zusammenspiel gesellschaftlicher Einzelelemente setzt (Block et al. 2021: 14).

Die *Karriere der Resilienz* reicht bis in die 1950er Jahre zurück. Die ganze Entwicklung in ihren zahlreichen Facetten soll und kann an dieser Stelle nicht nachgezeichnet werden, zwei zentrale Resilienz-Ansätze sind jedoch im Diskurs hervorzuheben. Die ursprüngliche Idee (*Resilienz 1.0*) beruht primär auf Widerstandsfähigkeit und versteht Resilienz als Prozess, in dem ein System nach einer Störung wieder in den Ursprungszustand zurückkehrt. Dieser, tendenziell statische Ansatz, wird metaphorisch als „bounce-back“ (Roth o. J.; Block et al. 2021: 15) beschrieben. Komplementär dazu steht das Konzept der *Resilienz 2.0*, eine (Weiter-) Entwicklung von *Resilienz 1.0* und immer populärer seit der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts. *Resilienz 2.0* stellt die Anpassungsfähigkeit in den Vordergrund und setzt ein System-Verständnis voraus, was auf kontinuierlicher Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen beruht. Im Sinne eines dynamischen „bounce-forward“ (Roth o. J.; Block et al. 2021: 15) soll dadurch flexibel und effizient auf Störungen reagiert werden.

Das „Panarchiemodell adaptiver Zyklen“, auch genannt „Adaptive Cycle“ (ebd.) der Ökologen Crawford S. Holling und Lance H. Gunderson (2001) basiert auf der Konzeption von Resilienz als „bounce-forward“ (Roth o. J.; Block et al. 2021: 15). Es beschreibt Resilienz als einen in sich geschlossenen, repetitiven Prozess. Das bis in die 1980er Jahre vorherrschende Konzept der Sukzession, welches (lediglich) auf dem Erhalt von Ressourcen beruht, wird somit um die Zyklen der Freisetzung und Reorganisation ergänzt (Resilience Alliance o. J.). Block et al.



(2021: 25) haben auf dieser Grundlage in ihrem Handbuch „Zukunftskraft Resilienz“ schematisch vier zentrale Zyklen eines resilienten Systems formuliert, die während eines Erneuerungsprozesses immer wieder durchlaufen werden (siehe Abb. 16). In und nach der Krise werden vorhandene Strukturen, die nicht mehr tragfähig sind, losgelassen (*Freisetzung*). Es folgt die Entwicklung neuer Ansätze, basierend auf Lernprozessen und einer Anpassung an die neuen Umweltbedingungen (*Kreation*). In der dritten Phase der *Expansion* beginnt das neue System zu wachsen und immer mehr Strukturen werden aufgebaut. Letztlich wird das System gestärkt und die etablierten Ansätze vertieft (*Kontrolle*). In dieser Phase droht das System mit zunehmenden Routinen und festgefahrenen Strukturen erneut unflexibel und krisenanfällig zu werden. Nun gilt es auf neue Störfälle vorbereitet zu sein und einen *re-entry* in die Schleife zu vollziehen (Block et al. 2021: 24–25). Bei dem *Adaptive Cycle* handelt es sich um ein abstraktes Modell, ein Schema, welches den konstruktiven Umgang mit Krisensituationen beschreibt. Krisen werden als dynamische, sich wiederholende Ereignisse begriffen, die einen ständigen Umgang der Erneuerung und Reorganisation bedürfen.

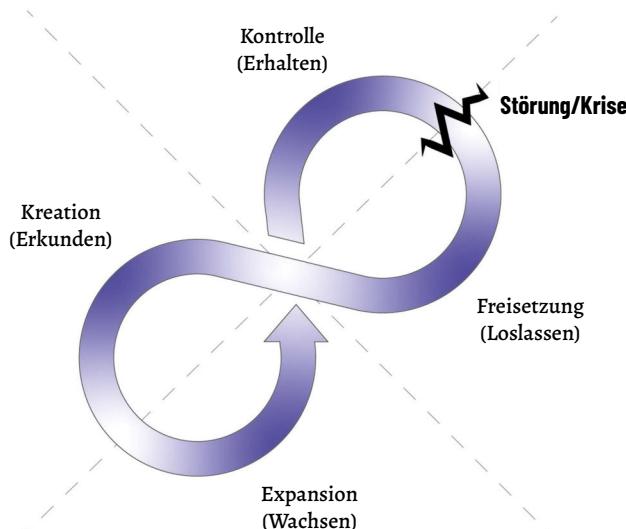


Abb. 16: Adaptive Cycle

Aus dem Modell des Adaptive Cycle lässt sich ein transformatives Potenzial von Resilienz ableiten, auf dessen Grundlage Felix Beer und Stephan Rammler (2021), das Leitbild der transformativen Resilienz formuliert haben. Dieses beschreibt die Fähigkeit, „[...] neben dem sozial-ökologischen Umbau aktuellen und kommenden Krisen gerecht zu werden“ (ebd.: 20). Das Konzept lässt sich dreifaltig definieren als:



*Widerstandsfähigkeit:* „[...] die Kapazität, mögliche Krisen vorauszusehen und so die Robustheit von relevanten Gesellschaftssystemen zu stärken“ (Beer/Rammler 2021: 21)

*Anpassungsfähigkeit:* „[...] die Kapazität, auf unvorhergesehene Störereignisse mit Einfallsreichtum zu reagieren und sie agil zu bewältigen, ohne dauerhaft negative Effekte davonzutragen“ (ebd.)

*Transformationsfähigkeit:* „[...] die Kapazität, den disruptiven Moment von Krisen als Katalysator für den sozioökonomischen Umbau zu nutzen und nachhaltige Strukturen zu schaffen, wo die vorhandenen nicht mehr tragfähig sind“ (ebd.)

Die Idee der transformativen Resilienz vereinigt verschiedene Strömungen und Ansätze der Resilienzforschung in einem sozial-ökologischen Leitbild. Die Komplexität des Umgangs mit Krisen wird durch die Einteilung in drei Ebenen von Resilienz (Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Transformationsfähigkeit) greifbar und ermöglicht eine Anwendung auf praktische Beispiele von sozialen Dynamiken in Stress- und Risikosituationen. Der Aspekt der Transformationsfähigkeit nimmt mögliche Potenziale, die in Krisen entstehen, in den Blick undbettet sich dadurch gut in den Themenkomplex *Krise als Chance* ein. Darauf hinaus hat das Modell des Adaptive Cycle bislang nur fragmentarisch Einzug in die empirische Forschung gehalten. Das Konzept bietet einen wichtigen Impuls für die Entwicklung eines systemischen Verständnisses von Krisen und kann somit einen interessanten Beitrag zur Stadtforschung leisten. Basierend darauf, legen wir das Leitbild der transformativen Resilienz der Analyse zugrunde, um dadurch die Beteiligungskultur Weimars während der Corona-Pandemie hinsichtlich möglicher Potenziale im Umgang mit dieser zu untersuchen.

## **Corona-Pandemie in Weimar und die Vielschichtigkeit der Krise**

Kann die Krise der Corona-Pandemie nun wirklich als Chance für die Beteiligungskultur in Weimar begriffen werden? Gibt es Potenziale, um „[...] den disruptiven Moment von Krisen als Katalysator für den sozioökonomischen Umbau zu nutzen und nachhaltige Strukturen zu schaffen, wo die vorhandenen nicht mehr tragfähig sind [?]“ (Beer/Rammler 2021: 21). Oder bleiben Resilienz und ein progressiver Umgang mit der Krise in der Beteiligungskultur Weimars ein Luftschloss ohne Realitätsbezug? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, bedarf es einer dezidierten Analyse der geführten Interviews mit Akteur\*innen aus der Zivilgesellschaft, des privatwirtschaftlichen und öffentlich/religiösen Sektors sowie den institutionellen Akteur\*innen. Bevor diese Brücke von der Theorie zur Empirie geschlagen wird, sind vorab einige differenzierenden Erläuterungen zur Vielschichtigkeit der Pandemie notwendig.



Die Covid-19-Pandemie bestand und besteht nicht nur aus einem einzelnen, andauernden Krisenmoment. Die zum Zeitpunkt dieser (Forschungs-) Arbeit bereits zwei Jahre andauernde Pandemie beinhaltete verschiedene Stadien, zwischen Lockdowns und Öffnungen, die jeweils ganz unterschiedliche Herausforderungen für die Akteur\*innen in Weimar dargestellt haben. Diese Herausforderungen erforderten dementsprechend verschiedene Reaktionen, die zum größten Teil auf Spontanität, Risikoabwägung und Unsicherheit basierten. Dies wirkte sich auch auf die Beteiligungskultur in der Stadtgesellschaft in Weimar aus. Je nach Akteur\*in unterschieden sich die Umgangsformen auch zu ähnlichen Zeitpunkten im Pandemieverlauf stark. So nutzten Teile des interviewten privaten Sektors und der Zivilgesellschaft beispielsweise die Zeit und Ruhe des ersten Lockdowns für Reflexion und Überarbeitung von Formaten und Konzepten (IP 1, persönliche Kommunikation, 09.11.2021). Andere Akteur\*innen aus der Zivilgesellschaft hingegen äußerten sich kritisch und erwähnten Schwierigkeiten, mit der neuen Situation umzugehen. Die Schwierigkeiten ergaben sich vor allem aus in unterschiedlichem Maße vorhandenen Ressourcen, sowohl finanzieller Natur als auch sozialer und Wissensressourcen. Folglich sind auch Beteiligungsmöglichkeiten und Partizipation stark abhängig von den Ressourcen der zu beteiligenden Personen – beispielsweise vom Vorhandensein eines internetfähigen Endgeräts sowie den Softskills für die Bedienung des jeweiligen Geräts, die für die Beteiligung an in den digitalen Raum verschobenen Angeboten essenziell waren und sind. Die ohnehin angespannte Situation um Ressourcen hat sich laut verschiedener Interviewpartner\*innen in der Pandemie zudem teilweise verschärft.

Außerdem ist der jeweilige Zeitpunkt im Pandemiegeschehen für die Be trachtung der Herausforderungen relevant, da die unterschiedlichen Phasen, die mit den Infektionswellen einhergingen, verschiedene Beschränkungen oder Lockerungen mit sich brachten, auf die dann wieder (meist spontan) reagiert werden musste. In der Grafik (Abb. 17) ist ein schematischer Zeitstrahl des Pandemieverlaufs mit den bis Anfang 2022 durchlaufenen vier Wellen abgebildet. Die zu den unterschiedlichen Zeitpunkten geforderten und entwickelten Resilienzfaktoren sind so schematisch zuordenbar. Der Zeitstrahl verdeutlicht die mit jeder Welle geforderte Anpassungsfähigkeit, die besonders im ersten Lockdown im März/April 2020 mit all seiner Überforderung noch stärker benötigt wurde. Während die Ausprägung der Widerstandsfähigkeit über die Zeit in eher konstant blieb, stieg die Möglichkeit, die Transformationsfähigkeit der Krise zu nutzen, im Laufe der Pandemie und mit den gesammelten Erfahrungen.

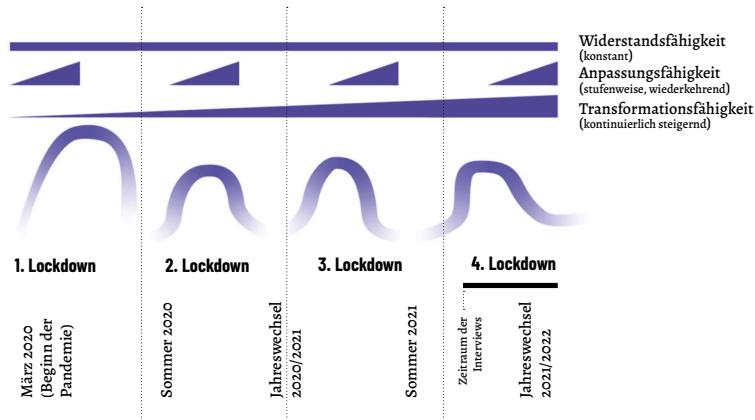


Abb. 17: Resilienz-Zeitstrahl der Corona-Pandemie

## Resilienz-Analyse der Beteiligungskultur Weimars

Für die folgende Analyse wurden konkrete Aussagen aus den geführten Interviews anhand der drei Faktoren der transformativen Resilienz – Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Transformationsfähigkeit – interpretiert und den Faktoren zugeordnet. In einem ersten Schritt erfolgte eine Kategorisierung und Einteilung je nach Resilienzfaktor, wobei es teilweise Überschneidungen gab. Aus der daraus entstandenen Verteilung und einer inhaltlichen Analyse ließen sich in einem nächsten Schritt Schlüsse ziehen. So wurden schließlich allgemeine Thesen hinsichtlich Chancen, die sich aus der Pandemie ergeben haben, generiert.

### Widerstandsfähigkeit – Stärkung bestehender Systeme

Der Resilienzfaktor der Widerstandsfähigkeit nimmt in den Blick, durch welche, von den Akteur\*innen (auch schon vor der Pandemie) getroffene Maßnahmen bestehende Systeme gestärkt werden können. Auch vor der Pandemie bestand in einigen Bereichen eine ausgeprägte Vernetzung, sowohl innerhalb des eigenen Sektors als auch zu anderen Akteur\*innen der Stadtgesellschaft. In den Interviews wurde immer wieder betont, wie wichtig diese Vernetzung für den Umgang mit der Krise war. So erzählte ein\*e Interviewpartner\*in aus dem Bereich der institutionellen Akteur\*innen von der Besonderheit Weimars, „dass wir auch mit allen zusammenarbeiten, staatliche oder nichtstaatliche Organisationen“ (IP 3, persönliche Kommunikation, 18.11.2021). Gerade Wissensressourcen an Erfahrungen, die weitergegeben werden konnten, spielten hier eine große Rolle. Neben der Vernetzung, deutet allerdings nach unseren Erkenntnissen aus den Interviews vor Beginn der Pandemie wenig auf eine aus-



geprägte Widerstandsfähigkeit hin. In vielen Fällen wurde erst akut während der Krise reagiert, beispielsweise was den digitalen Infrastrukturausbau angeht.

## Anpassungsfähigkeit – Reorganisation bestehender Systeme

Die Anpassungsfähigkeit steht für die Ergänzung bestehender Systeme und die damit einhergehende Reorganisation. Auch hier lag der Fokus der Interviewpartner\*innen auf Vernetzung, sowohl mit anderen Akteur\*innen als auch mit den zu beteiligenden Personen. Aus dem privaten Sektor wurde beispielsweise angemerkt, dass (besonders zu Beginn der Pandemie) mehr Zeit verfügbar war, um sich mit anderen auszutauschen – keine\*r musste „groß in seinem Terminkalender aufwendig nach einem gemeinsamen Termin suchen“ (IP 5, persönliche Kommunikation, 11.11.2021). Die Vernetzung der Akteur\*innen resultiert außerdem in einem gesteigerter Grad an Solidarität und Vertrauen, das Verständnis für die Probleme anderer. Dies wurde vor allem im Laufe der Pandemie vertieft. Plötzlich waren alle betroffen, wenn auch je nach Vulnerabilität unterschiedlich stark. Eine zivilgesellschaftliche Gruppierung erzählte von der Beschleunigung der Kommunikation im Digitalen. Aufgaben konnten so schneller und effizienter auf mehr Menschen aufgeteilt werden (IP 1, persönliche Kommunikation, 09.11.2021).

Diese Beschleunigung und Vernetzung im digitalen Raum ist zudem ein weiterer wichtiger Aspekt, der unter die Anpassungsfähigkeit als Resilienzfaktor fällt. Von fast allen Akteur\*innen wurde die durch die Pandemie erzwungene schneller aus- und aufgebaute digitale Infrastruktur als positiver Aspekt genannt, da fast alles an Kommunikation und Partizipation in den digitalen Raum verlagert werden musste. Ein\*e institutionelle\*r Akteur\*in erzählte beispielsweise davon, dass auch die Stadtverwaltung viel stärker gefordert wurde, digitale Angebote zu schaffen: „[...] das wäre ohnehin irgendwann gekommen und Standard gewesen“ (IP 4, persönliche Kommunikation, 23.11.2021). Eine Person aus der Gruppe der öffentlich/religiösen Akteur\*innen bemerkte zudem, dass digitale Strukturen und Entscheidungsprozesse nicht „[...] grundsätzlich neu entstanden [sind], aber Fahrt aufgenommen [...]“ (IP 7, persönliche Kommunikation, 18.11.21) haben.

Die beschleunigten und an die Gegebenheiten angepassten Digitalisierungsprozesse (siehe Beitrag von Klaus Selle in diesem Band) bargen sowohl Vor- als auch Nachteile. Positiv wurde in einigen Interviews die gesteigerte Erreichbarkeit, Effizienz verschiedenster Prozesse, aber auch der Umweltaspekt durch wegfallende Dienstreisen genannt. Auf der negativen Seite steht aber, wie in allen Bereichen der Gesellschaft unter Pandemiebedingungen, der fehlende persönliche Kontakt. Das gilt sowohl intern, wenn Teammeetings in Präsenz für den persönlichen Austausch als notwendig erachtet werden, als auch im Kontakt mit den Zielgruppen. Besonders in der Familienhilfe wurde von einem Akteur aus der Gruppe der öffentlich/religiösen Akteur\*innen



angemerkt, seien Familienbesuche per Skype kein guter Ersatz, um tatsächlich einen echten Eindruck zu bekommen: „[...] der Kontakt mit Kindern ist ein anderer, wenn die Eltern im Hintergrund sitzen und man weiß nicht, ob man alles erfährt und die Problemlagen gut einschätzen, kann“ (IP 7, persönliche Kommunikation 18.11.21). Die, vor allem digitalen, Strukturen wurden in Anbetracht der Krise zwar angepasst, dennoch wurden soziale Aspekte wie der persönliche Austausch face-to-face und somit die Entwicklung eines kollektiven (Selbst-)Verständnisses vernachlässigt. Dies hat negative Folgen für Beteiligung und folglich auch für die Resilienz der Stadtgesellschaft.

## ***Transformationsfähigkeit***

Die Transformationsfähigkeit als Kernaspekt der transformativen Resilienz soll auch in der Analyse der Resilienzfaktoren in Weimar fokussiert werden. Sie sagt aus, dass neue, ergänzende Systeme in Krisenzeiten geschaffen werden (sollten), um in Zukunft resilenter auf Krisen reagieren zu können – im Sinne des bereits angesprochenen dynamischen *bounce-forward* soll flexibel und effizient auf Störungen reagiert werden.

In Weimar wird deutlich, dass auf der einen Seite neue Formate geschaffen wurden, auch in der Beteiligung. So erzählt ein\*e zivilgesellschaftliche\*r Akteur\*in von durchgeführten Outdoor-Ausstellungen und ein\*e Akteur\*in der Jugendarbeit von einem Server auf der Gaming-Plattform *Discord*, um einen digitalen Raum zum Austauschen und Durchführen von Spieleanbenden zu haben. Auf der anderen Seite erfordern die geltenden Hygienemaßnahmen während der Pandemie ein höheres Maß an Flexibilität und Kreativität, was durchaus einen Teil zur Transformationsfähigkeit beitragen kann. Neue, gesellschaftliche Umgangsweisen wurden entwickelt, die bislang keine Notwendigkeit hatten und nun bei künftigen Krisen ähnlicher Art bereits zur Verfügung stehen.

Durch die bereits erwähnten neuen Formate konnte flexibel reagiert werden, doch bei vielen Akteur\*innen ergaben sich auch „Mindset“-Änderungen, welche die Sichtweisen auf die Krise und ihre Arbeit veränderten. So wurden im Laufe der Pandemie die Entwicklungspotenziale der Krise deutlich und die Krise selbst teilweise tatsächlich als Chance begriffen:

*„Die Krise ist eine Chance. Man würde sich ja nie weiter entwickeln. Wann entwickelst du dich weiter? Immer nur, wenn du eine Krise hast [...], wenn's dir nicht gut geht, musst du dich bewegen.“ (IP 5, persönliche Kommunikation, 11.11.2021)*

Ein Akteur aus dem Bereich der öffentlich/religiösen Träger\*innen erzählte,

*„[...] die Not macht erfinderisch, [so]dass man auch die Chance hat, durch so eine Einschränkung anders zu denken und nicht den Kopf in den Sand steckt und sagt*



*alles schlecht und es geht gar nichts, dass man guckt, wo gibt es denn noch was, gibt es noch Möglichkeiten, wie wir zusammenkommen können?“ (IP 6, persönliche Kommunikation, 24.11.2021).*

Diese Kommentare verdeutlichen die Fähigkeit der einzelnen Interviewpartner\*innen, das Positive in der Krise zu sehen. Dies ist eine zentrale Grundlage für das herausbilden von transformativer Resilienz. Die Herausbildung einer konstruktiven Haltung gegenüber Krisenmomenten würde die Beteiligungs-kultur nachhaltig stärken und Zugänge sichern – Erste Ansätze wurden durch die Interviews in Weimar sichtbar. Andererseits ist es wichtig präsent zu halten, dass das Wahrnehmen der „Krise als Chance“ eine privilegierte Sichtweise ist und stark abhängig von den verfügbaren Ressourcen und der eigenen Vulnerabilität ist: Menschen mit großen ökonomischen, sozialen und kulturellen Ressourcen haben meist mehr Kapazitäten die Krise tatsächlich als Chance und Veränderungsmoment zu begreifen, als Menschen, die mit allen Kräften daran versucht sind, standzuhalten und die Krise primär zu bewältigen. Diese Unterschiede wurden im Gespräch mit den jeweiligen Akteur\*innen ebenfalls deutlich.

## Zentrale Erkenntnisse aus Weimar

Die Möglichkeit zum *bounce forward* der transformativen Resilienz ist in Weimar prinzipiell gegeben. Der kontinuierliche Veränderungsdruck hat zur (Weiter-)Entwicklung verschiedenster Formate geführt und es erweckt den Anschein, dass zahlreiche neue Beteiligungsmöglichkeiten und -räume entstanden sind. Exemplarisch sind hier neue Veranstaltungsformate oder digitale Kommunikationskanäle zu nennen. Die Realität in Gänze sieht jedoch (noch) anders aus: Die Möglichkeit zur Entwicklung und die Möglichkeit der Teilnahme ist stark abhängig von den jeweiligen finanziellen, sozialen und Wissensressourcen der Akteur\*innen bzw. der Zielgruppe in der Pandemie. Digitale Möglichkeiten der Beteiligung und Kommunikation bieten effiziente Ergänzungen, jedoch werden persönliche Kontakte dafür eingebüßt. Systeme wurden zwar angepasst oder neu organisiert, der langfristige Erfolg lässt sich jedoch noch nicht abschätzen, weil wir uns zum Zeitpunkt dieser Forschung noch mitten in der Pandemie befinden und soziale sowie strukturelle Prozesse längst nicht abgeschlossen sind. Für eine präzise Bewertung wäre ein erweitertes Forschungsdesign und ein längerer Zeithorizont als die wenigen Monate eines Universitätssemesters von Nöten gewesen. Es ist jedoch hervorzuheben, dass in allen Teilen der transformativen Resilienz, die Vernetzung zwischen Akteur\*innen in der Stadtgesellschaft als Kernaspekt für eine resiliente Stadtgesellschaft angesprochen wurde. Deshalb ist es umso wichtiger, die bestehenden Kooperationen und Kontakte zu stärken und weitere neu zu schaffen.

Krise als Chance?



Die Stadt Weimar bietet zudem vielversprechende Voraussetzungen für resiliente Gesellschaftssysteme. Beginnend bei der Größe der Stadt mit knapp 65.000 Einwohner\*innen (Stadt Weimar 2021), die zu einer guten Überschaubarkeit und ausgeprägten persönlichen Kontakten führt, gibt es auch ein von diversen Interviewpartner\*innen angesprochenes besonderes Engagement aus der Zivilgesellschaft (siehe auch Beiträge von Roland Roth und Sophia Fiedler, Victoria Grau und Noa Wilhelm in diesem Band). Des Weiteren ist eine starke Vernetzung zwischen den Akteur\*innen und darüber hinaus vorhanden. Diese bleibt jedoch häufig fragmentarisch, projektbezogen und wird wenig institutionell gestützt oder gefördert.

Partizipations- und Beteiligungsstrukturen können nicht isoliert betrachtet werden. Um diese nach dem Leitbild der transformativen Resilienz zu stärken, braucht es eine Umstrukturierung auf mehreren Ebenen des gesellschaftlichen Systems. Partizipation spielt aber eine wichtige Rolle als Schlüssel zur Demokratie sowie zur Resilienz und in der Krise lassen sich an vielen Stellen neue, transformative Modelle in Weimar entdecken, von denen eines im folgenden Kapitel aufgegriffen wird. Doch wie kann die (Stadt-)Gesellschaft einer Krise wie der Corona-Pandemie proaktiv begegnen und eine Resilienz schaffen, die auch künftige Herausforderungen agil und dynamisch bewältigen kann und dabei durch ständige Reorganisation auch mögliche Potenziale für sich nutzt? Interessante Impulse liefert dafür die Idee der urbanen Koproduktion (siehe Beitrag von Svenja Bochinski, Jonas Drilling und Till Mayer) auf die im Folgenden anhand eines Beispiels kurz eingegangen wird.

## **Urbane Koproduktion und Kooperation für eine resiliente Stadtgesellschaft in Weimar**

Die Widerstandsfähigkeit jeder Akteur\*in ist wichtig, jedoch müssen diese auch miteinander arbeiten, um eine Stadt nachhaltig resilient zu gestalten. Durch eine Kooperation der Akteur\*innen kann urbane Resilienz koproduziert werden. Im Speziellen möchten wir den Blick an dieser Stelle auf ein zivilgesellschaftliches Projekt mit großer Strahlkraft in das Stadtgeschehen werfen: Das *Quartiersprojekt Alte Feuerwache* verfolgt das Ziel, auf einem ehemals kommunalen Grundstück einen multifunktionalen, attraktiven Lebensort zu schaffen und sieht ferner die Gründung eines Zentrums für Beteiligungskultur vor. Während es hier zu Kooperationen mit einigen Akteur\*innen kommt und sogar zu einem Interesse über die Grenzen Thüringens hinweg, scheint das Verhältnis zur Stadtspitze und einigen parteipolitischen Vertreter\*innen nicht leicht zu sein. So wird die Initiative von einigen als „Helden“, von anderen als „Überfeind“ wahrgenommen (IP 2, persönliche Kommunikation, 9.11.2021). Während die Stadt in Themen Stadtentwicklung und Beteiligung die Kompetenzen bei sich sieht und auch ihre digitalen Formate ausgebaut



hat und somit aktiv Beteiligung und Partizipation fördert, bleibt ein Ausbau von Kooperationen mit Initiativen aus der Zivilgesellschaft größtenteils aus. Dabei gibt es zahlreiche weitere Akteur\*innen in der Stadt, die Kompetenzen zur Stadtentwicklung erarbeiten. Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass hier hauptsächlich Wissensressourcen akkumuliert wurden, trotz mangelnder monetärer und zeitlicher Ressourcen. In anderen Worten: Ein großer Teil der in der Zivilgesellschaft erbrachten Arbeit, findet in der Freizeit auf ehrenamtlicher Basis statt und wird kaum finanziell gefördert. Die unter diesen Umständen entstandenen Kompetenzen könnten durch eine erweiterte Kooperation zwischen institutionellen Akteur\*innen, öffentlichen Akteur\*innen, und den jeweiligen Initiativen genutzt werden, um so Stadtentwicklung resilient und nachhaltig zu gestalten und einen Gegenpol zu dem häufigen Fokus auf rein privatwirtschaftlichen Akteur\*innen zu schaffen.

Neben einer informellen Kooperation die auf persönlichem Austausch beruht, muss auch die Ressource Geld neu verhandelt werden. Stellen Initiativen Förderanträge, so kann eine Finanzierung an der Stadt scheitern, da die Förderung in vielen Fällen von der Stadt anteilig getragen und genehmigt werden muss. Oftmals ist kein Geld oder kein Wille für die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Initiativen vorhanden und somit wird der Beitrag zur Stadtentwicklung von zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen gehemmt. Eine isolierte Stadtentwicklung ohne Einfluss der Zivilgesellschaft birgt Risiken und steht einer Steigerung der Resilienz im Wege. Eine breite und langfristige Zusammenarbeit in Form von Kooperation und Koproduktion kann diese Umstände verhindern. Wie bereits erwähnt, stützen sich viele der Initiativen auf ehrenamtlich erbrachte Arbeit. Diesbezüglich sollte verdeutlicht werden, wie sehr die Pandemie diese Stütze beeinflusst und es Menschen erschwert hat, diese Arbeit zu leisten. Speziell Menschen mit Kindern mussten in ihrer Freizeit Care-Arbeit leisten, was zur Folge hatte, dass viele der freiwilligen Helfer\*innen weggefallen sind. Eine weiter Herausforderung in Zeiten der Krise.

Urbane Resilienz kann nur gemeinsam geschaffen werden und hierzu benötigt es ein Umdenken. Bürger\*innen, die sich in Initiativen zusammenfinden und trotz mangelnder Zeit- und Geldressourcen ihren Beitrag zur Stadtentwicklung und somit auch einen Beitrag zur Resilienz dieser leisten wollen, als „Feind“ (IP 2, persönliche Kommunikation, 9.11.2021) zu identifizieren, steuert wenig zu konstruktiver Zusammenarbeit bei und untergräbt die Grundlage von Beteiligung auf Augenhöhe und städtischer Koproduktion. Dabei kann die Kooperation von Initiativen und der Stadtverwaltung neue Perspektiven bieten und Potentiale schaffen, um urbane Resilienz – auch in Weimar – zu (ko-)produzieren.



## Die Corona-Pandemie als Impuls für eine kommunale Resilienz

Die vorausgehende Auseinandersetzung mit den vermeintlichen Potenzialen einer Krise zeigt, dass die Krise auf individueller Ebene für privilegierte Personengruppen und Institutionen eine Chance ist. Sie haben die finanziellen und/oder personellen Ressourcen sich in einer erzwungenen Ruhephase, wie dem Lockdown auf sich zu besinnen und jenen Dingen nachzugehen, welche im alltäglichen Trubel bisher zu kurz kamen, ohne dabei große Gefahr zu laufen, dass das, was sie sich vor der Krise aufgebaut haben, schwindet. Weniger privilegierte Personengruppen, Institutionen und Organisationen hingegen sind in der Krise vorerst primär damit beschäftigt, ihre Strukturen zu sichern, oder so zu gestalten, dass sie die Krise überstehen. Vielfach sind es zugleich jene, die eine gesamtgesellschaftlich tragende Rolle haben und bei denen es stärker um die Koordination von Personen, als um die von Gütern oder Dienstleistungen geht. Gesamtgesellschaftlich zeigt sich diese Krise also primär als ein Vergroßerungsglas für (soziale) Missstände. Damit die Krise für alle zu bewältigen und darüber hinaus sogar vielleicht auch eine Chance darstellen kann, braucht es ein radikales Umdenken und einen gesamtgesellschaftlichen Wandel. Die bisher kurzfristig gedachten akteur\*innen- und projektbezogenen Maßnahmen müssen zusammen gedacht werden und Konzepte sowie planendem Handeln unter Berücksichtigung aller Mitglieder der Stadtgesellschaft folgen. Eine transformative und resiliente Gesellschaft basiert auf Vernetzung, Beteiligung und Partizipation. Dazu ist eine gleichwertige Betrachtung aller gesellschaftlichen Teilbereiche essenziell. Eine abstrakte Auseinandersetzung mit Beteiligung und Partizipation reicht nicht aus. Vielmehr sind handlungsorientierte Lösungsansätze von Nöten, um die Gesellschaft zu stärken und Interaktion bei der Aushandlung von Krisenbewältigung zu stärken. Projekte wie das *Quartiersprojekt Alte Feuerwache* gehen hier als Beispiel voran. Um die Krise als Chance für alle zu begreifen, braucht es neben der horizontalen Vernetzung (innerhalb der Akteursgruppen), manifestierte Plattformen und Formate der vertikalen Zusammenarbeit zwischen Stadt, Zivilgesellschaft, dem privaten Sektor sowie den öffentlichen und religiösen Träger\*innen. Nur so kann eine resiliente Gesellschaft gebildet werden, die auf Solidarität, Vertrauen und Vielfalt basiert und künftig transformative Potenziale von Krisen nutzen kann.

Resilienz ist kein Zauberwort und sollte auch nicht mit diesem Anspruch verwendet werden. Vielmehr braucht es angepasste Resilienzkonzepte, die den verschiedenen Lebensrealitäten in der Gesellschaft gerecht werden. Dabei kann das Leitbild der Transformativen Resilienz eine Stütze sein. Es ist wichtig und notwendig sich mit dem Thema Resilienz auseinanderzusetzen und resiliente Strukturen zu etablieren, denn die Corona-Pandemie wird nicht die letzte Krise sein – ein Umgang muss gelernt und erprobt werden, so dass die Strukturen und Strategien immer wieder angepasst und angewendet werden können. Die Stadt



Weimar bietet dazu aufgrund ihrer überschaubaren Größe und bereits vorhandenen Strukturen eine vielversprechende Ausgangslage. Jedoch kann die Corona-Pandemie trotz punktueller Potenziale und Fortschritte nicht gesamtheitlich als Chance für die Beteiligungskultur in Weimar begriffen werden, denn auch hier fehlt es nach wie vor an zusammenhängenden Strukturen und Kooperationen auf den verschiedenen Ebenen. Diese hätte es gebraucht um systemische Veränderungen zu bewirken und die Gesellschaft im Sinne der Transformativen Resilienz und eines *bounce forward* zu stärken. So bleibt die Krise bislang eine verpasste Chance. Die Etablierung von Leitbildern wie das der städtischen Koproduktion könnte hier Abhilfe schaffen und dazu beitragen, die Corona-Pandemie als Impuls für eine künftige transformative Resilienz zu begreifen.

## Literatur

- Beer, Felix /Rammel, Stephan (2021): Transformative Resilienz als Leitbild der Zukunftsgestaltung. Zwischen den Zeitenwelten. In: Resiliente Zukünfte: Mut zum Wandel. In: politische Ökologie 39 (166), 2021, 17–24.
- Brückner, Hans-Joachim (2010): Vulnerabilität und Resilienz: Forschungsstand und sozialwissenschaftliche Untersuchungsperspektiven. Working Paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/228573> (letzter Zugriff 29.01.2022).
- Block, Judith / Felber, Christian / Fricke, Ramona / Janho, Nural / Katzmaier, Harald / Pasabbas, Lena / Pfuderer, Nina / Posse, André / Reichel, André / Riediger, Christina / Schuldt, Christian (2021): Zukunftskraft Resilienz. Gewappnet für die Zeit der Krisen. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.
- Bröckling, Ulrich (2017): Resilienz. Über einen Schlüsselbegriff des 21. Jahrhunderts. Soziopolis.de. <https://www.sociopolis.de/resilienz.html> (letzter Zugriff 28.01.2022).
- Gunderson, Lance / Holling, Crawford (2001): Panarchy: Understanding Transformations in Human And Natural Systems. Washington: Island Press.
- Hänel, Lisa / Kaschel, Helena (2020): Corona: Krise als Chance. <https://www.dw.com/de/corona-krise-als-chance/a-55948265> (letzter Zugriff 10.01.2022).
- Kegler, Harald (2016): Eine Schwelle im Anthropozän: Vom Wachstum der Resilienz. In: Hahne, Ulf / Kegler, Harald (Hg.), Resilienz. Stadt und Region: Reallabore der resilienzorientierten Transformation. Frankfurt am Main: PL Academic Research, 20-60.
- Lenarz, Jan (2020): Krisen sind nicht immer Chancen: Warum wir erst mal heilen müssen. Krisen sind nicht immer Chancen: Warum wir erst mal heilen müssen - Ein guter Plan (letzter Zugriff 10.01.2022).
- Resilience Alliance (o.J.): Adaptive Cycle. <https://www.resalliance.org/adaptive-cycle> (letzter Zugriff 28.01.2022).
- Roth, Florian (o.J.): Bouncing forward – Wie Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der Corona-Krise helfen können. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. <https://www.isi.fraunhofer.de/de/blog/2020/resilienz-corona-krise.html> (letzter Zugriff 29.01.2022).



- Schnabel, Ulrich (2020): Wir müssen auch anders können. Coronavirus: Wir müssen auch anders können | ZEIT ONLINE (letzter Zugriff 20.01.2022).
- Stadt Weimar (2021): Statistik. <https://stadt.weimar.de/ueber-weimar/statistik/?cHash=od4aoecdaeb3e62db1215ad6e58c2fcb&l=oWeimar> (letzter Zugriff 12.02.2022).
- Tuma, Thomas (2021): Warum wir aufhören sollten, die Krise als Chance zu feiern. Corona: Wir sollten aufhören, die Krise als Chance zu feiern (handelsblatt.com) (letzter Zugriff 10.01.2022).