

5. ›100 Resilient Cities‹ auf dem Weg zu einer resilienten Welt

Eine Studie zur philanthropischen Politik und organisationalen Programmatik der Rockefeller Foundation

Pascal Goeke und Galina Selivanova

Stiftungen, so ist auf ihren Websites oft zu lesen, wollen sichtbare Ergebnisse liefern, evidenzbasierte Alternativen für politische Entscheidungen aufzeigen, an der Entwicklung tragfähiger Lösungen mitwirken und echten gesellschaftlichen Wandel bewirken. Solche Ambitionen konkretisieren sich in Stiftungsprogrammen – im hier interessierenden Fall des Programms ›100 Resilient Cities‹ der Rockefeller Foundation sollte ein »permanent change in the way governments and cities do business« erreicht und Resilienzdenken fest in städtische Agenden integriert werden (Michael Berkowitz, Präsident des Programms ›100 Resilient Cities‹, zit. in: Swope 2017). Da aber selbst wohlhabende Stiftungen im Vergleich zum Staat über relativ kleine Budgets verfügen und ihre Sanktionsmacht äußerst gering ist, betrachten sie ihre Gaben trotz großer Ambitionen oft als Tropfen auf den heißen Stein der Weltprobleme. Umso wichtiger, so der Leitdiskurs im Feld der transformativen Philanthropie, sei daher der kluge und katalysatorische Einsatz des philanthropischen Kapitals: »Philanthropic grants and staff leadership, that acts nimbly and without being risk-averse, could become catalytic capital that is able to generate systemic impact«, heißt es etwa bei der kanadischen Trottier Family Foundation.¹ Auch Carin und Dustin Moskowitz, Mitstifter:innen von Good Ventures, befeuern diesen katalytischen Weltverbesserungsdiskurs, wenn sie über die Wirkungen ihrer Gaben schreiben: »Our giving, leveraged well, can quicken the pace of humanity's progress and mitigate the risks that threaten to derail it.«²

Solche Aussagen sind historisch bemerkenswert, weil sie für neue philanthropische Formen mit transformativen Ansprüchen stehen. Diese transformative Phil-

1 Trottier Family Foundation, <https://www.trottierfoundation.com/climate> [abgerufen am 22.06.2023].

2 Good Ventures, <https://www.goodventures.org/about-us/vision-and-values/> [abgerufen am 22.06.2023].

anthropie begnügt sich nicht damit, bereits vorentschiedene Gemeinwohlideen finanziell zu unterstützen, sondern entwickelt stattdessen eigene Ideen zur Steigerung des Gemeinwohls und versucht sie mit entsprechenden Programmen umzusetzen. Die Wirkung dieser Programme, so ein wichtiger Gedanke der transformativen Philanthropie, soll den Wert der initialen Gabe um ein Vielfaches übersteigen. Schon 2008 fragten Bishop und Green in ihrem begriffsprägenden Buch zum Philanthrokapitalismus ohne Ironie, wie die Reichen die Welt retten können (Bishop/Green 2008). Die ambitionierten Proklamationen sind folglich als logischer Ausdruck eines veränderten Selbstverständnisses zu begreifen, neigen aber zu Tautologien: Was sonst als wirkliche Veränderung sollte das Ziel jener Stiftungen sein, die sich selbst als besonders zukunftsorientiert bezeichnen und deren Stifter:innen davon ausgehen, dass sie »smarter«³ als andere geben, dass sie »the greatest good«⁴ erreichen können und dass sie überhaupt dabei helfen, »the world's most intractable problems«⁵ zu lösen?

Das empirische Verhältnis von ambitionierten Selbstdarstellungen und neuen Stiftungsprogrammen muss hier nicht weiter interessieren. Es genügt die Arbeitshypothese, dass die proklamierten Transformationsabsichten nur dann als glaubwürdig gelten, wenn sie mit realen Strukturen korrespondieren. Und Glaubwürdigkeit respektive Legitimität ist für Stiftungen eine enorm wichtige Ressource (vgl. Strachwitz 2015; Goeke/Moser 2021). Betrachtet man die veränderten Selbstbeschreibungen in diesem Sinne als »preadaptive advances« oder als »variety pool« für mögliche Strukturveränderungen (Stichweh 2000b: 244), so stellt sich eine Reihe von Fragen: Wie versuchen Stiftungen ihren Ansprüchen gerecht zu werden? Wie entwickeln sie ihre zukunftsweisenden Ideen? Wie setzen sie diese um, wenn sie sich selbst als Avantgarde verstehen, die (noch) keine demokratischen Mehrheiten hinter sich hat (vgl. dazu programmatisch: Reemtsma 2012a, 2012b)? Wie sichern sie sich Zustimmung und Ressourcen von außen, um genau den Einfluss und die Macht zu erlangen, die sie für sich beanspruchen, aber mit den eigenen Ressourcen – dem Tropfen auf den heißen Stein – allein nicht erreichen können? Wie versuchen sie in ihre Umwelten einzugreifen, wenn man davon ausgehen muss, dass Instruktionen, also direkte Eingriffe, von außen unmöglich sind und nur von Selbstselektionen auszugehen ist? (vgl. auch Kap. 2 in diesem Band).

Mit diesen Fragen schließen wir an einen kleinen Forschungsstrang zu philanthropischen Phänomenen an, der nicht auf Managementverbesserungen aus ist,

3 Arsenault, Marcel/Collins Arsenault, Cynda (2019): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=395> [abgerufen am 24.01.2024].

4 Case, Jean/Case, Steve (2010): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=178> [abgerufen am 24.01.2024].

5 Omidyar, Pierre/Omidyar, Pam (2010): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=258> [abgerufen am 24.01.2024].

sich nicht in der Beschreibung von interessanten Fällen erschöpft und auch nicht auf frontale Kritik des goldenen philanthropischen Zeitalters aus ist. Stattdessen geht es in diesem kleinen Forschungsstrang im engen Austausch mit Gesellschafts- und Organisationstheorien um Fragen nach den Bedingungen, Möglichkeiten und Praktiken der absichtsvollen Gestaltung der Gesellschaft mit philanthropischen Mitteln (z.B. Adloff 2010; Adam 2018; Reich 2018).

Allgemeine theoretische Angebote zu diesen Fragen finden sich etwa in neo-institutionalistischen Theorien zu Isomorphien oder zur Formatierung organisationaler Felder (z.B. Scott/Meyer 1991; Scott 2014: 219ff.). Sie zeigen in konkreten Fallstudien, dass auf die Phase des Agenda-Settings und der Etablierung von »Field Frames« die Phase der interorganisationalen Netzwerkbildung mit offenem Ausgang und eigener Dynamik folgt (Bartley 2007), schenken aber philanthropische Besonderheiten kaum Beachtung. Weitere theoretische Antworten finden sich zum Beispiel in konkreten Managementtheorien für Stiftungen wie »Venture Philanthropy«, »Strategic Philanthropy« oder »Justice Philanthropy«, die allerdings die dynamische Stiftungspraxis kaum im Blick haben (Paarlberg et al. 2022; vgl. auch Kap. 3 in diesem Band). *Konkrete empirische Antworten* auf die Gestaltungsmöglichkeiten einer transformativen Philanthropie finden sich in von Stiftungen verfassten Projektdokumentationen, in mehr oder minder kritischen Evaluationen (vgl. konkret für »100 Resilient Cities« die Evaluationen des Urban Institutes (2018, 2022)) oder in wissenschaftlichen Fallstudien. Allerdings fällt bei diesen Angeboten und Antworten wiederkehrend auf, dass der gestaltende Einfluss von Stiftungen zunächst bejahend überbetont wird, um ihn dann entweder durch Managementverbesserungen weiter steigern zu wollen (z.B. Frumkin/Schnurbein 2022), ihn in kritischer Haltung rundweg abzulehnen (z.B. Bartley 2007; Guthman 2008; Tedesco 2015) oder um die Fallhöhe so hoch zu schrauben, dass die Realität nur noch als Beleg des Scheiterns gesehen werden kann (z.B. Schwab 2023).

Diese Überbetonung des Einflusses bei gleichzeitiger normativer Positionierung widerspricht allerdings unserer Beobachtung, dass Stiftungen und Destinatär:innen gerade bei transformativen Programmen aufeinander angewiesen sind und dynamische Verhältnisse von Kontrolle und Gegenkontrolle entstehen (Goeke 2016, 2021; Goeke/Moser 2023). Eine klare Trennung von Macht und Gegenmacht ist bei diesen kybernetischen Kontrollverhältnissen kaum möglich. In diesem Sinne distanzieren wir uns im Folgenden nicht von den Einsichten dieser Beiträge, wohl aber von ihren Polarisierungstendenzen. Dies gilt umso mehr, als wir auf der Basis eigener Feldforschungen zum Stiftungsprogramm »100 Resilient Cities« der US-amerikanischen Rockefeller Foundation vor allem die Programmlogiken einer transformativen Philanthropie verstehen und das Feld der transformativen Philanthropie weiter konturieren wollen. »100 Resilient Cities« eignet sich dafür bestens, weil es selbst als Wegbereiter für neue Formen philanthropischen Gestaltungswillens gelten will und kann, weil es viel öffentliche und wissenschaftliche

Aufmerksamkeit erhalten hat (z.B. Webber/Leitner/Sheppard 2021; Fuentenebro/Acuto 2022) und weil sich im Programm die Praktiken und Herausforderungen einer transformativen Philanthropie paradigmatisch verdichten.

Über die transformativen Absichten der Rockefeller Foundation kann es kaum eine zweite Meinung geben. Von Anfang an positionierte die Stiftung das Programm ›100 Resilient Cities‹ im Horizont der großen gesellschaftlichen Herausforderungen des Anthropozäns und erhob den Anspruch, Stadtgesellschaften zukunftsfähig beziehungsweise resilient zu machen. Zu diesem Zweck zielte die Stiftung darauf ab, die Art und Weise städtischen Regierens zu verändern und Resilienz als Denkstil urbaner Governance fest zu etablieren. Die Innovationsleistung des von 2013 und 2019 in 100 Städten durchgeführten Programms ist hoch, da Resilienzstrategien zur Zeit der Konzeptionierung nicht zum urbanen Gouvernamentalitätskanon gehörten (vgl. Bröckling 2017: 113ff.). Um ihre Ziele zu erreichen, musste es der Stiftung gelingen, die Welt oder zumindest die teilnehmenden Städte von der Sinnhaftigkeit einer noch näher zu konzipierenden Programmatik zu überzeugen und diese gleichzeitig in die Strukturen der teilnehmenden Städte zu integrieren. Sie musste also ein Problem-Lösungs-Paket entwickeln, von dem sie zu Beginn das Problem nur vage und die Lösung praktisch gar nicht kannte. Und sie musste strukturelle Veränderungen in Systemen außerhalb ihrer selbst anstoßen.

Man mag sagen, dass dies mit einem Programmbudget von 164 Millionen US-Dollar möglich sein sollte, aber die Macht der Finanzen ist begrenzt, zumal sich die Rockefeller Foundation nach wie vor im philanthropisch-zivilgesellschaftlichen Feld bewegt. Dazu gehört wesentlich eine hohe Zentralität von Freiwilligkeit, also die volle Kontrolle über Körper und Geist. Wenn dies nicht der Fall ist, wenn Veränderungen z.B. erkauf oder erzwungen werden, gelten sie zumindest in diesem Feld als weitgehend wertlos oder gar illegitim (vgl. Alexander 2006: 61). Gleichwohl hat sich die Rockefeller Foundation, wie viele andere Stiftungen auch, im Bewusstsein dieser Begrenzung weniger an Output und Outcomes als an einem möglichen Impact orientiert (vgl. dazu paradigmatisch PHINEO 2013). Der Wert der erhofften Wirkungen sollte deutlich über der Stiftungsgabe liegen.

Die Skizzierung der philanthropischen Herausforderung – wie lassen sich mit Gaben soziale Strukturen gestalten oder gar transformieren, wenn allenfalls von einer Auslösekausalität ausgegangen werden kann – umreißt zugleich Aufgabe und Gliederung dieses Kapitels. Entlang des empirischen Falls ›100 Resilient Cities‹ soll erhellt werden, wie aus ersten Ideen eine Agenda entwickelt und ein formales Gabenprogramm gestaltet wurde (Kap. 5.1), wie dieses Programm sich in der Praxis gestaltete (Kap. 5.2) und welche Effekte sich dem Programm zuschreiben lassen (Kap. 5.3). Gleichwohl sich diese Fragelogik eng an der Programmlogik der Rockefeller Foundation und ihrem starken Steuerungsdrang orientiert, wird es dabei immer auch um kybernetische Kontrollverhältnisse gehen. Methodisch orientiert sich die Forschung an der funktionalen Analyse, deren Ziel es ist, beobachtbare Kommuni-

kationen und Strukturen auf Problemgesichtspunkte zu beziehen – im vorliegenden Fall sind das die Ziele der Stiftung –, und sie so verständlich und nachvollziehbar zu machen. Dabei wird immer davon ausgegangen, dass auch andere Problembearbeitungswege möglich wären (Luhmann 1984: 83f.).

Diese Sinnerschließung und -relationierung erfolgte anfangs online und zielte auf eine Rekonstruktion der Programmstrukturen. Dabei wurden sowohl die zahlreichen (Video-)Selbstdarstellungen gesichtet als auch Medienberichte berücksichtigt. Zwischen August 2021 und September 2022 wurden halbstrukturierte, problemzentrierte Interviews (Witzel 1982) mit 14 (ehemaligen) Chief Resilience Officers (CRO) als wichtigen Schlüsselfiguren des Programms geführt. Obwohl die CROs mehrheitlich einer namentlichen Nennung zustimmten, verzichteten wir generell auf eine Namensnennung. Insofern in manchen Städten teils mehrere CROs wirkten, sind von den Zitaten überdies keine nicht bewilligten Rückschlüsse auf Personen möglich. Nach mehreren Anfragen gewährte auch die Rockefeller Foundation ein Interview.

Im Ergebnis trägt die Forschung zum Verständnis des unmittelbar Beobachtbaren bei. Zugleich lässt sie den Gegenstand komplexer erscheinen, »als er es für sich selbst ist,« denn die funktionale Analyse überfordert »die selbstreferentielle Ordnung ihres Gegenstandes. Sie untergräbt seine intuitiven Evidenzen. Sie irritiert, verunsichert, stört und zerstört möglicherweise, wenn die natürliche Lethargie ihren Gegenstand nicht ausreichend schützt« (Luhmann 1984: 88).

5.1 Von der Idee zum Formalprogramm

Ambitionierte Stiftungen mit transformativen Absichten verbindet der Anspruch, gesellschaftliche Problemlagen zu antizipieren und vorausschauende Lösungen anzubieten, sodass die vermuteten Probleme nicht oder nur in milder Form auftreten. Dieser Anspruch ist trickreich und paradoxielastig. Wie Platons Menon steht die Stiftung vor der Aufgabe, eine Lösung für ein Problem anzubieten, von dem sie selbst zunächst wenig und das Gros der Bevölkerung noch viel weniger weiß (vgl. Luhmann 1990: 419f.). In dieser Situation ist folglich ein Problem zu benennen, das sowohl der Kreativität der Stiftung schmeichelt als auch ein Mindestmaß an öffentlicher Zustimmung findet und für das die Stiftung obendrein eine kreative, realistische und zustimmungswürdige Lösung zur Hand hat. In der sozialpsychologisch-konstruktivistischen Organisationstheorie heißt es dazu: »Organisationen malen ihr eigenes Bühnenbild, betrachten es durch das Opernglas und versuchen, ihren Weg durch die Bühnenlandschaft zu finden« (Tom Lodahl zit. in: Weick 1995 [1979]: 198).

Dass die Rockefeller Foundation den Nexus von Globalem Wandel und Resilienz aufgriff, ist kontingent. Im Rückblick fallen aber die aus Stiftungssicht gute Eig-

nung und Passung dieser Entscheidung auf. Dies wird deutlich, wenn man daran erinnert, dass der Begriff Resilienz zwar bereits in den 1950er Jahren in den Materialwissenschaften, der Psychologie und der Ökologie wissenschaftlich verwendet wurde, aber zunächst keine breitere Resonanz fand. Erst die globalen Einschnitte der jüngeren Vergangenheit, etwa die Anschläge vom 11. September 2001, die Finanzkrise in den Jahren 2007ff. oder die alles überragende Klimakrise änderten dies: Ähnlich wie invasive Arten, die an neuen Orten lange Zeit unauffällig leben, aber auf für sie günstigere Umweltbedingungen mit massiver Vermehrung reagieren, breiteten sich auch Resilienzideen mit Beginn des 21. Jahrhunderts massenhaft in der Wissenschaft, der Politik und vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen aus. Wenn heute zwischen einer einfachen »engineering resilience«, einer dynamischen »systemic resilience« und Resilienz in »complex adaptive systems« unterschieden wird, dann spiegeln diese Unterscheidungen noch die konzeptionellen Ursprünge. Die einzelnen Begriffsverschiebungen und -anpassungen sind jedoch ebenso vielfältig wie unübersichtlich geworden (vgl. Holling 1973; Martin-Breen/Anderies 2011; Blum et al. 2016; Wink 2016).

Die vielerorts zu beobachtende Verbreitung von Resilienzideen wurde maßgeblich durch politische Programme, Initiativen, Netzwerke und Organisationen begleitet, verstärkt und vorangetrieben.⁶ Ihnen gemeinsam ist die Idee, Resilienz als Leitkonzept des Anthropozäns zu etablieren und als öffentliches Gut zu fördern. In vielen dieser Fälle spielen Stiftungen eine wichtige, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle. Es ist daher nicht kühn zu behaupten, dass Stiftungen die gegenwärtig zu erkennende Politik des Resilienzdenkens in Form eines Governancekonzepts zentral mitgestaltet haben (vgl. dazu Webber/Leitner/Sheppard 2021).

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Verbreitung von Resilienzideen und -politiken nicht einfach als Abfolge des evolutionären Dreischritts von zufälliger Variation, Selektion und Stabilisierung zu verstehen ist, sondern dass gezielt auf Abweichungsverstärkungen hingearbeitet wurde. Abrutyn und Kolleg:innen (Abrutyn 2016b; Abrutyn/van Ness/Taylor 2016) bezeichnen die für diese Prozesse wichtigen Akteur:innen als »institutional entrepreneurs« (vgl. Kap. 4 in diesem Band). Die Anwendung dieser tendenziell metaphorischen Begrifflichkeit ist nicht problemlos – wo liegt zum Beispiel das Risiko der angeblichen Unternehmer:innen und wie hoch ist es? Dennoch legen die allgemeinen Ausführungen von Abrutyn et al. nahe, dass die organisatorischen, normativen und symbolischen Innovationen

6 Für diese Initiativen beispielhaft zu nennen sind »Partners for Resilience« (<https://www.partnersforresilience.nl>), »Partnership for Resilient Communities« (<https://sustain.org/program/prc>), »Resilient Cities Catalyst« (<https://www.rcc.city>), »Climate Justice Resilience Fund« (<https://www.cjrfund.org>), »Resilient Cities Network« (<https://resilientcitiesnetwork.org>) oder das »Adrienne Arsht-Rockefeller Foundation Resilience Center at the Atlantic Council« (<https://nobillionresilient.org>).

rund um den Resilienzbegriff gezielt eingeführt wurden, dass neue Assemblagen bewusst an neuralgischen Punkten verankert wurden und dass sehr genau auf selektive Variationen geachtet wurde. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass neue institutionelle Sphären oder »survivor machines« (Abrutyn/van Ness/Taylor 2016: 373) entstehen, innerhalb derer die neuen Assemblagen, in diesem Fall Resilienzpolitiken, wirken können. Eindimensional ist dieser Prozess aber nicht.

Im Grunde ist es unmöglich, das Verhältnis von Zufall und Absicht im Prozess der sozialen Evolution genau zu bestimmen. Aus den Jahresberichten der Rockefeller Foundation geht allerdings hervor, dass der Begriff Resilienz erstmals in den 1980er Jahren auftaucht – wenn auch nur allgemein, nicht strategisch und ohne klare Definition. In den 1990er Jahren nimmt die Häufigkeit der Erwähnung stetig zu, bis Resilienz gegen Ende des Jahrzehnts in den ersten Kapitelüberschriften erscheint. So spricht die Stiftung im Jahresbericht 1999 erstmals von »Resilient and Creative Communities«. Mit Beginn des 21. Jahrhunderts spricht die Stiftung programmatisch vom Aufbau von Resilienz und verbindet Resilienz explizit mit dem Klimawandel. Im Jahr 2012 schließlich benennt die Stiftung den Aufbau von Resilienz und die Förderung eines gerechteren Wachstums als ihre beiden strategischen Ziele. Stiftungspräsidentin Judith Rodin bezeichnet diese Ziele als »North Star« und stellt Resilienz in den Mittelpunkt der Stiftungsaktivitäten. Mit dieser Begriffsaneignung wird die wissenschaftlich fundierte analytische Dimension von Resilienz um eine normative und praktische Dimension ergänzt.

5.1.1 Die wissenschaftliche, ideelle und programmatische Grundierung von Resilienz

Papier ist jedoch geduldig, und philanthropischer Einfluss ist nicht nur eine Frage der finanziellen Potenz. Montero (2020: 2277) hat am Beispiel von nachhaltiger Entwicklung, globaler Philanthropie und dem Aufstieg eines urbanen Solutionismus gezeigt, dass es auch darauf ankommt, Handlungsrahmen und Methoden zu schaffen, die von den zukünftigen Publika als angemessen empfunden werden (vgl. auch Fuentenebro/Acuto 2022: 1984). Im Fall von ›100 Resilient Cities‹ war ein wichtiger Schritt in diese Richtung eine von der Rockefeller Foundation geförderte umfassende Literaturanalyse zu Resilienz samt Auftrag, eine ökologisch fundierte Begriffsdefinition im Sinne komplexer adaptiver Systeme zu formulieren (Spaans/Waterhout 2017). Dieser erhellende Bericht (Martin-Breen/Anderies 2011) zeichnete die bisherige Verwendung von Resilienz nach, verknüpfte das wissenschaftliche Resilienzverständnis mit politischen Handlungsmöglichkeiten und betonte die Notwendigkeit, nichtstaatliche Akteure einzubeziehen. Mit anderen Worten: Die Wissenschaftler integrierten – aus unterschiedlichen Gründen, aber sicherlich zur Freude der Stiftung – Nichtregierungsorganisationen als nützliche Akteure in ein Weltbild, das den Aufbau von Resilienz als Schlüsselstrategie für

den Umgang mit den Unsicherheiten einer offenen Zukunft betrachtet. So sehr die wissenschaftliche Qualität des Berichts zu loben ist, so ungeeignet erscheint er für eine außerwissenschaftliche Anwendung. Er ist zu sperrig, zu textlastig und für die Praxis zu unentschieden, als dass er ein breiteres Publikum faszinieren oder gar handlungsleitend wirken könnte.

Eine dieser Schwächen wird in dem Buch ›The resilience dividend. Being strong in a world where things go wrong‹ von Judith Rodin (2014) aufgegriffen. Die ehemalige Präsidentin der University of Pennsylvania und damalige Präsidentin der Rockefeller Foundation verpackt darin die Idee der Resilienz in eine für viele sicher stimmige und überzeugende Erzählung. Resilienz sei eine Schlüsselidee, um den anstehenden Herausforderungen zu begegnen. Zudem verwendet Rodin alle argumentativen Zutaten einer transformativen Philanthropie: Den Auftakt setzt ein ratsuchender Politiker, namentlich New Yorks Gouverneur Andre Cuomo, der sich nach dem Supersturm Sandy mit der Bitte an die Stiftung wendet, den Vorsitz einer Kommission zur Stärkung des Bundesstaates New York zu übernehmen. Und sie als Stiftungspräsidentin »jumped at the opportunity because [she] knew The Rockefeller Foundation had a lot to offer.« Sie und die Stiftung glauben genau zu wissen, was zu tun ist: »We need to take action, and we need to do so in anticipation of disruption, in advance of shocks, in preparation for stresses – not after they have started to wear us down« (Rodin 2014). Auch die Testimonials zum Buch legen nahe, worauf es anzukommen scheint:

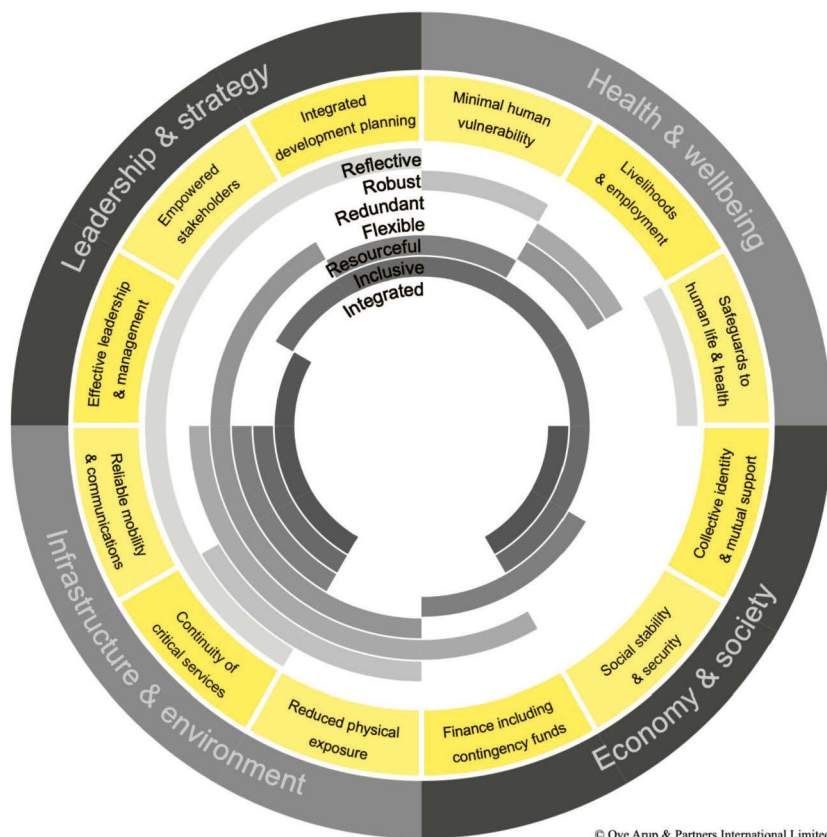
»With heartbreaking stories and practical examples, Judith Rodin makes a timely and much needed contribution for creating a better world in an increasingly volatile environment. Turning volatility into advantage is a skill that leaders at all levels of any organization can use in building resilience into business models.« Paul Polman, CEO of Unilever (Umschlagtestimonial, Rodin 2014)

»Judith Rodin is a world-class entrepreneurial philanthropist. When she turns her gaze to new areas of engagement, it is both creative and (in a positive sense) destructive. Her insights into resilience shift the boundaries of classic philanthropic, governmental, and business models. For Judith, resilience is not just about defense against natural and manmade threats. She uses resilience as a basis for transforming the human environment.« Dr. Alex Karp, Cofounder und CEO, Palantir (Umschlagtestimonial, Rodin 2014)

Der Geist des Buches und des philanthropischen Unternehmens wird deutlich. Es geht um Risikodenken, Vorbereitung auf das Unplanbare, Resilienz als Markt etc. Über die Inhalte hinaus geht es auch darum, das Denken in bestimmte Bahnen zu lenken. Ein von uns interviewter Chief Resilience Officer (mehr zu dieser Position folgt weiter unten) bringt dies zum Ausdruck:

»[The book] was really significant in helping our thinking. I cannot remember if that book was produced before or after our application, but I know it was important. And she [Judith Rodin] did come to Glasgow to talk to us about it as well.«
(CRO, Glasgow)

Abbildung 1: City Resilience Framework (ARUP 2014: 9)



Die wissenschaftlichen Argumente mögen inhaltlich überzeugen und Rodins Erzählungen emotional fesseln. Doch für Entscheidungen innerhalb der städtischen Verwaltungen bieten beide Texte zu wenig Anleitung: Der wissenschaftliche Text ist normativ zu unbestimmt und Rodins heilsbringende Dividendenversprechen sind zu expansiv, als dass sie unter Zeitdruck und Knappheitsbedingungen politisch-administrative Entscheidungen anleiten könnten. Diese Defizite waren offenbar auch der Rockefeller Foundation bewusst. Zumindest beauftragte sie das international tätige Planungsbüro ARUP mit der Aufgabe,

»to articulate urban resilience in a measurable, evidence-based and accessible way that can inform urban planning, practice, and investment patterns which better enable urban communities (e.g., poor, and vulnerable, businesses, coastal) to survive and thrive multiple shocks and stresses«. (Opportunity statement, Rockefeller Grantee Workshop, New York City, Februar 2013, zit. in: ARUP 2014: 3)

Die selbstgewählten Zielvorgaben Messbarkeit und Evidenzbasierung verleihen dem Programm weitere Eigenschaften und zielen letztlich auf Entscheidungen ab. Im Ergebnis präsentierte ARUP einen normativen Entscheidungsleitfaden, der beim alltäglichen Arbeiten helfen sollte (Spaans/Waterhout 2017: 110). Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen ist, listet er sieben Eigenschaften resilienter Systeme auf: reflektierend, robust, redundant, flexibel, ressourcenreich, inklusiv und integriert. Mittels zwölf Indikatoren, die vier Kategorien zugeordnet werden, soll eine empirische Prüfung möglich werden. Der latente Charakter der Indikatoren legt aber zugleich nahe, dass die teilnehmenden Städte noch viel Spezifikationsarbeit leisten mussten, um Städte manifest resilienter zu machen.

5.1.2 Resilienz als Grenzobjekt – ein für Stiftungen ideales Thema

Die wissenschaftliche Übersicht, die auf eine große Öffentlichkeit abstellende Prosa und das administrative Planungstool unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer erwünschten Publika, nicht aber in Bezug auf ihr Verständnis von Resilienz. Vergleichbar mit zeitgenössischen Konzepten wie Prävention, Achtsamkeit oder Diversität reagiert Resilienz auf verschiedene Aspekte der sogenannten multiplen und sich überlappenden Krisen unserer Zeit. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt dabei auf den Herausforderungen des Anthropozäns. So bietet Resilienz eine logische Antwort auf manch düstere Zukunftsprognose (z.B. Wallace-Wells 2019) und macht aus der Not der Unwissenheit insofern eine Tugend, als dass man sich auch für das Ungewisse zu wappnen versucht. Darüber hinaus, und das macht es für relativ unabhängige Akteur:innen wie Stiftungen attraktiv, handelt es sich um ein theoretisches Konstrukt, das nicht direkt beobachtbar ist. Für Sichtbarkeit sorgen erst die Begriffsgenese und anschließende Spezifikation. Und ähnlich wie im Fall der Intelligenzmessung durch entsprechend konstruierte Quotienten liegt in der Konstruktionsleistung selbst die Chance oder Gefahr, das Konzept zugunsten der eigenen Positionalität zu entwerfen. Mit dieser beobachtungs- und positionsabhängigen Konstruktionsleistung gehen Einfluss- und Machtchancen einher, zumal die Versprechen der Resilienz verführerisch sind: Alles und jede:r kann die eigene Robustheit und Anpassungsfähigkeit gegenüber allem anderen erhöhen, ohne in die Umwelt eingreifen zu müssen oder von ihr etwas zu erwarten. Das ist motivierend und lädt zur Selbstermächtigung ein, weil es auf die eigenen Anstrengungen ankommt, die zudem belohnt werden. Zugleich ist der Vorschlag realistisch, weil von ohnehin un-

möglichen instruktiven Eingriffen in die Umwelt abgesehen wird. Und so hat die Aufforderung zum Aufbau von Resilienz etwas systemstabilisierendes, weil Krisenursachen weitgehend ausgeblendet werden können. Resilienz verspricht Verbesserungen, ohne irgendjemanden oder irgendetwas schlechter stellen zu müssen (vgl. White/O'Hare 2014; Blum et al. 2016).

Die Nützlichkeit des Resilienzkonzepts für die Rockefeller Foundation und ›100 Resilient Cities‹ darf die empirische, theoretische und normative Kritik an den unterschiedlichen Verwendungspraktiken von Resilienz nicht vergessen lassen. So kritisieren MacKinnon und Driscoll Derickson (2013), dass das ökologische Resilienzkonzept konservativ sei und zudem von staatlichen Stellen und Experten extern definiert werde. Stadt- oder *place*basierte Resilienzpolitiken operierten zudem auf der falschen »spatial scale«, da kapitalistische Beziehungen Resilienz formieren würden. Andere Wissenschaftler:innen fügen hinzu, dass konzeptionelle Differenzen und Nuancen der wissenschaftlichen Resilienzdiskussionen in Politik und Praxis missachtet würden, sodass Resilienz in der Raumplanung ein Zurück zur Normalität bedeute (White/O'Hare 2014). Dies verschleierte Mensch-Natur-Interdependenzen und stelle die Natur abermals als Risiko vor (Davoudi 2014). In der Folge wird mit Konzepten der Sicherheit aufgewartet und nach urbaner Resilienz als Notfallplanung verlangt. Die Kritikliste ist verlängerbar (für eine umfassende Darstellung vgl. Bröckling 2017: 113ff.).

Vermutlich war die Resilienzkritik für die Rockefeller Foundation wenig relevant, zumal der Ton der Kritik der allgemeinen Stiftungskritik entspricht und die Rockefeller Foundation gelernt haben dürfte, damit umzugehen. Entscheidender dürfte für die Stiftung gewesen sein, dass Resilienz einen geschmeidigen und optimistischen Charakter hat, der zur schnellen Verbreitung und Übertragbarkeit beiträgt (White/O'Hare 2014: 934). Etwas abstrakter ist Resilienz als ein »Boundary Object« zu verstehen (vgl. Baggio/Brown/Hellebrandt 2015; Brand/Jax 2007; Bröckling 2017: 113ff.). »Boundary Objects«, so die Begriffsprägung von Star und Griesemer (1989: 393), sind sowohl plastisch genug, um an lokale Bedarfe und eventuelle Beschränkungen der involvierten Parteien angepasst zu werden, als auch robust genug, um eine gemeinsame Identität über unterschiedliche Orte hinweg zu bewahren. Sie haben variierende Bedeutungen in verschiedenen sozialen Welten, sind aber so strukturiert, dass sie in mehr als einer Welt erkannt und so zum Mittel der Übersetzung zwischen diesen Welten werden können. Die Vorteile dieser Eigenschaften für ›100 Resilient Cities‹ respektive für das Problem-Lösungs-Paket der Stiftung liegen auf der Hand: Aus Sicht der Stiftung gelingt es im Idealfall, sehr unterschiedliche oder gar antagonistische Akteure um dieses Konzept zu versammeln, Resilienz als globales Skript auszurollen und gleichzeitig lokale Varianzen zuzulassen. Daraus erwächst für die Stiftung die Herausforderung, für ein Mindestmaß an Kohärenz einzutreten und die separierten Welten moderierend zu verbinden – Konflikte oder gar unversöhnliche Interessensgegensätze sind dabei

nicht vorgesehen. Für die teilnehmenden Akteure, seien es Städte, NGOs, Unternehmen oder einzelne Personen, ist das Konzept eine verlockende Konkretisierung des ethischen Imperativs von Heinz von Foerster (2003 [1973]: 227): »Act always so as to increase the number of choices«, heißt es dort.

So wie die Wahl des Themas Resilienz kontingent war, ist auch die Wahl für Städte im Problem-Lösungs-Paket als kontingent zu werten. Erneut springt die Nützlichkeit der Wahl ins Auge, da von Städten allgemein eine zunehmend zentrale Rolle bei der Politikgestaltung im Anthropozän erwartet wird (Jon 2020: 181). Auch wurden zuvor Bürgermeister:innen prominent ins Zentrum einer möglichen besseren Welt gestellt (Barber 2013). Für die Rockefeller Foundation ist es daher ein Leichtes, sich in diesen Diskurs einzuklinken, ihn zu stützen und sich damit en passant von nationalstaatlicher Politik zu distanzieren. So heißt es programmatisch, dass Städte nicht nur die Orte seien, an denen die meisten Menschen leben (werden), sondern auch die Einheiten, die als erste auf unbekannte Ereignisse reagieren müssten (100 Resilient Cities 2019: 4ff.).

5.1.3 ›100 Resilient Cities‹ als formales Organisationsprogramm

Im Ergebnis all der Bemühungen seitens der Rockefeller Foundation und im Vorgriff auf zu erwartende Herausforderungen wurde ein Formalprogramm kreiert, das wesentlich auf gegenseitigen Versprechen beruht (vgl. Tab. 1). Die Stiftung versprach den potenziell teilnehmenden Städten, für eine zweijährige Periode einen sogenannten Chief Resilience Officer (CRO) zu finanzieren. Dieser Officer sollte eine leitende Funktion innerhalb der städtischen Verwaltung besetzen und maßgeblich die Entwicklung einer urbanen Resilienzstrategie vorantreiben. Die Stiftung, so das weitere Versprechen, unterstützt dieses Vorhaben zum Beispiel mittels einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit samt Kooperation mit der britischen Tageszeitung ›The Guardian‹. Auch bei der Akquise weiterer Finanzmittel in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl sogenannter Plattformpartner versprach man behilflich zu sein. Insgesamt investierte die Stiftung über die eigens gegründete NGO ›100 Resilient Cities‹ 164 Millionen US-Dollar. Mit den Mitteln wurden die CROs, die rund 100 eigenen Mitarbeiter:innen in New York, London und Singapur sowie Programmmaßnahmen wie Workshops, Jahrestreffen und Ähnliches finanziert.

Organisational lässt sich das Programm nicht eindeutig in gängige organisationstheoretische Begrifflichkeiten einordnen. Offensichtlich steht die Rockefeller Stiftung in Form von ›100 Resilient Cities‹ im Zentrum und die teilnehmenden Städte, im Programm als ›Member Cities‹ bezeichnet, befinden sich in der Peripherie. Diese Form bedingt Weisungsbefugnisse des Zentrums, die aber angesichts der großen Bedeutung von Freiwilligkeit wie auch der Kooperationsstruktur insgesamt rechtlich limitiert sind. Wie für Zentrum-Peripherie-Beziehungen typisch, ist das Zentrum stärker von der Peripherie abhängig als umgekehrt.

Tabelle 1: Die Versprechen der Rockefeller Foundation und der ›Member Cities‹

Die Versprechen der Rockefeller Foundation & ›100 Resilient Cities‹	Die Versprechen der ›Member Cities‹
zjährige Finanzierung eines Chief Resilience Officers (CRO) in Anlehnung an lokale Gehaltsstrukturen	Einrichtung der Position eines CROs & Fortfinanzierung der Position nach dem Ende der Förderperiode
Ideelle und organisationale Unterstützung bei der Entwicklung der Resilienzstrategien (z.B. mittels privilegierten Zugängen zu sogenannten Platform Partners)	Entwicklung einer urbanen Resilienzstrategie und Verpflichtung zum Resilienzdenken
Öffentlichkeitsarbeit (teils in Zusammenarbeit mit dem britischen Guardian)	Öffentlichkeitsarbeit
Unterstützung bei der Akquise von Finanzmitteln zum weiteren Ausbau von Resilienz	10 % des jährlichen Haushalts sollen für Resilienzstrategien aufgewendet werden
164 Millionen US-Dollar Investitionen in das gesamte Stiftungsprogramm	Gesamtstädtische Anstrengungen

Zwar bewarben sich mehr Städte als Plätze zur Verfügung standen und die Ressourcen flossen zunächst vom Zentrum in die Peripherie, doch mit Blick auf Scheitern und Erfolg verkehren sich die Abhängigkeiten: Für eine einzelne Stadt ist ein Ausscheiden aus dem Programm ein mehr oder minder großer Misserfolg bezüglich *einer* politischen Maßnahme. Für die Stiftung hingegen addiert sich jedes Ausscheiden einer Stadt zu einem immer größeren Misserfolg bezüglich ihrer *einzigen* Maßnahme. Und weil die Leistungen der Städte für den Gesamterfolg essenziell sind, bleibt auch die Vorstellung, dass die Stiftung ihr Resilienzkonzept machtvoll ausgerollt habe (so eine typische Lesart z.B. bei Webber/Leitner/Sheppard 2021), unbefriedigend. Etwas näher kommt man der Organisationsstruktur mit der Idee eines Contributorships (Grothe-Hammer 2020). Im Gegensatz zur klassischen Mitgliedschaft, die mit stark formalisierten Rechten und Pflichten sowie der Mitwirkung bei Entscheidungen einhergeht, stellt Beitragsschaft auf eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungen ab, die für den Programmerfolg bedeutsam sind. In diesem Sinne wären auch die Platform Partners aus dem öffentlichen, akademischen, zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich als Beitragende anzusehen. Formal wurden mit ihnen Rahmenverträge abgeschlossen, die den Städten einen einfachen Zugang zu bestimmten Dienstleistungen ermöglichten. Letztlich zeigen diese Überlegungen, dass das Programm mit den üblichen Kategorien nicht gut zu fassen ist

und daher trotz gewisser Asymmetrien von wechselseitigen Kontrollverhältnissen mit den damit verbundenen Ambivalenzen auszugehen ist.

Formal führte die Stiftung drei mehr oder minder identische Programmzyklen durch (vgl. Abb. 2): Nach der Auswahl der Partnerstädte begann das Agendasetting. Anschließend sollte der CRO benannt, Stakeholder ins Boot geholt, eine vorläufige Resilienzbewertung durchgeführt und eine Resilienzstrategie entwickelt werden. Jeder Zyklus endete für die Städte mit der Veröffentlichung der Strategie und einem abschließenden Versprechen der Bürgermeister:innen. Der erste zweijährige Programmzyklus begann im Dezember 2013 mit 30 Städten, im Dezember 2014 folgte eine zweite Gruppe mit 33 Städten und im Mai 2016 eine dritte und letzte Gruppe mit 37 Städten (Urban Institute 2022: 2f.)

Abbildung 2: Ein Programmzyklus von ›100 Resilient Cities‹



5.1.4 ›100 Resilient Cities‹ als Beispiel einer transformativen Philanthropie – drei Lehren

Mit Blick auf die Konturen einer transformativen Philanthropie lassen sich aus den bisherigen Beobachtungen drei allgemeine Aussagen ableiten. Wenn neue Ideen in der Praxis verankert werden sollen, dann empfiehlt es sich *erstens*, für eine umfassende Legitimität der Idee zu sorgen. Im Fall von ›100 Resilient Cities‹ wurde dies vor allem mittels eines wissenschaftlichen Reports, eines populärwissenschaftlichen Debattenbuches und einer entscheidungsleitenden Organisationstheorie versucht. Um *zweitens* die Wahrscheinlichkeit zu steigern, dass die Idee, d.h. die evolutionäre Variation, selektiert wird, muss die Stiftung als initiale Beziehungsgestalterin attraktive Leistungs- und Reputationsangebote unterbreiten. Und wenn der angeregte Wandel dauerhaft sein soll, dann scheint es *drittens* von Vorteil zu sein, wenn die Kernidee den Charakter eines Grenzbereichs hat. In diesem Fall besteht die Möglichkeit, dass sich viele und unterschiedliche Akteur:innen eigen-sinnig beteiligen und dabei zugleich ihre je eigenen Probleme bearbeiten können. Wie sich auf dieser Basis das Programm in der Praxis gestaltete und entfaltete, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

5.2 Das Programm ›100 Resilient Cities‹ in der Praxis

Es ist eine vielschichtige Herausforderung, die weltweit verstreuten ›Member Cities‹ bei der Etablierung der neuen Governance-Struktur und der Erarbeitung einer Resilienzstrategie zu begleiten und darüber hinaus die Städte weltweit an Resilienzdenken und -politiken heranzuführen. Aus Sicht der Stiftung bestand diese Herausforderung vor allem darin, die teilnehmenden Städte auf Trab zu bringen und in der Spur zu halten, um innerhalb des selbst gesetzten Zeitrahmens eine kohärente Idee städtischer Resilienzpolitiken zu entwickeln. Dabei konnte ›100 Resilient Cities‹ weder jeden Arbeitsschritt überwachen noch zu strikte Vorgaben machen – ersteres war praktisch unmöglich und letzteres mit den zivilgesellschaftlichen Idealen des Programms nicht vereinbar.

In dieser Situation, das zeigen unsere Interviews sehr deutlich, betrieb ›100 Resilient Cities‹ ein aus Stiftungssicht kluges Beziehungsmanagement. Bewusst oder unbewusst provozierte ›100 Resilient Cities‹ Verhaltensverpflichtungen bei den teilnehmenden Städten. Solche Verpflichtungen, auch »behavioural commitments« genannt, werden wahrscheinlich, wenn Entscheidungen unter den drei Bedingungen von »high choice, high irreversibility, and high visibility« getroffen werden (Weick 2001: 7). Gelingt dies, so fühlen sich die teilnehmende Städte der Sache verpflichtet und nutzen eventuell auch das nachfolgende Verhalten zur Rechtfertigung der einst getroffenen Mitmachentscheidung. Im Effekt bleibt die Mitmachmotivation hoch.

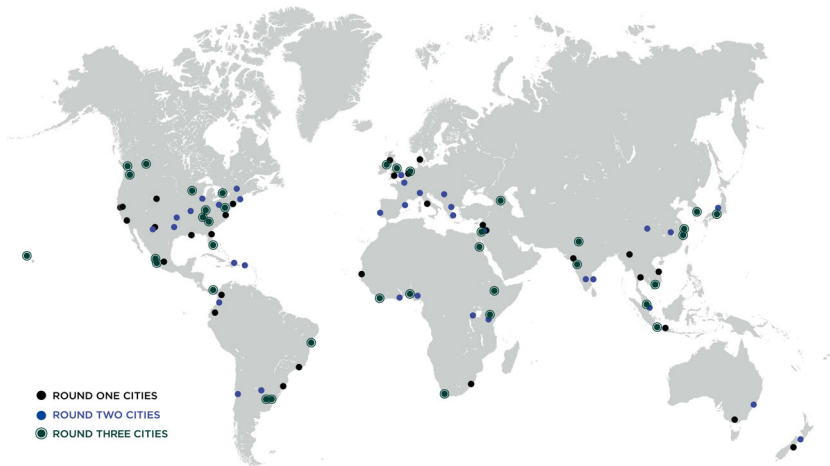
Ein erster wesentlicher Schritt hin zu solchen nicht-formalen Verhaltensverpflichtungen wurde bereits im Bewerbungsverfahren provoziert. Um das Programm zum Erfolg zu führen, lud ›100 Resilient Cities‹ nicht bloß einige ausgewählte Städte mit einem hohen Bekanntheitsgrad und inhaltlicher Eignung direkt zum Mitmachen ein, sondern warb auch um Bewerbungen. Dieses Bewerbungsverfahren, das von über 1.000 Städten genutzt wurde, war wenig standardisiert. Viel wichtiger war der Stiftung, dass sich die Städte mit einem selbstgestalteten Dossier bewerben sollten. In diesem Dossier sollten sie ihre eigenen Erfahrungen mit krisenhaften Ereignissen schildern und ihre Ideen für eine resiliente Zukunft skizzieren. Eines von Weicks Wahrscheinlichkeitskriterien für Verhaltensverpflichtungen, namentlich das der »high choice«, war damit erfüllt.

Das auf den ersten Blick einfache, kollegiale und einladende Verfahren provozierte nicht bloß Verhaltensverpflichtungen – die Städte legten schließlich selbst dar, was sie zu tun gedachten –, sondern setzte auch eine asymmetrische Beziehungsdynamik zwischen ›100 Resilient Cities‹ und den (potenziellen) ›Member Cities‹ in Gang. Während ›100 Resilient Cities‹ wusste, welchen Umfang die eigenen Leistungen haben werden, traten die Städte schon bei der Bewerbung in einen imaginären Wettbewerb mit anderen Bewerberstädten. Diese Vorleistungskonkurrenz, bei der die Städte mit Versprechen um die Gunst der Stiftung buhlten und eher mehr als weniger versprochen, bescherte der Stiftung die Möglichkeit, aus einem großen

»Variety Pool« geeigneter und eifriger Städte zu schöpfen und jene auszuwählen, die die größten Potenziale boten. Diese Dynamik ist für Bewerbungsverfahren nicht unüblich. An dieser Stelle zu notieren ist aber, dass bei der Auswahl Kriterien wie Bedürftigkeit oder Gleichheit höchstens nachrangig bedeutsam waren. Entscheidender war die Frage, wie attraktiv die Stadt für den Erfolg des Programms sein würde und das heißt vor allem, für welche Legitimität die einzelne Stadt sorgen würde.

Die nachstehende Karte zeigt das Entscheidungsergebnis (Abb. 3). Die »Member Cities« setzen sich aus weltweit bekannten Städten wie New York, Paris, Seoul, Kapstadt, Melbourne und Porto Alegre sowie deutlich weniger bekannten Städten wie etwa Norfolk, Surat und Vellore zusammen. Auffallend ist der Bias zur angelsächsischen Welt bei gleichzeitiger Abwesenheit deutschsprachiger Städte. Die klare Mehrheit der Städte liegt in demokratischen Staaten – allerdings mit einem zum Teil niedrigen Demokratieindex –, aber auch Städte aus nicht-demokratischen Staaten wie etwa China waren vertreten. Mit Blick auf Städte wie zum Beispiel El Paso in den USA oder Ramallah in Palästina ist zuletzt zu betonen, dass die Stiftung auch vor Städten mit herausfordernden Regierungsaufgaben nicht zurückschreckte.

Abbildung 3: Die »Member Cities« der drei Runden⁷



Die autonome Auswahl der »Member Cities« bei gleichzeitigem Schweigen über die genauen Selektionskriterien trug der Stiftung den Vorwurf der Intransparenz

7 »100 Resilient Cities«, Member Cities, http://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/100RC_CITIES_2016_PNG_Large_white_2.png [abgerufen am 15.01.2020].

ein und veranlasste die interviewten CROs zu Spekulationen. Das ist persönlich verständlich, aber letztlich ebenso müßig wie kritische Fragen nach der Bedeutung von Gleichheits-, Gerechtigkeits- oder Fairnessvorstellungen im Auswahlprozess. Nicht weil die Auswahl allein im Ermessen der Stiftung läge – als solche könnte man sie kritisieren –, sondern weil ›100 Resilient Cities‹ im vorliegenden Fall nur allzu leicht argumentieren kann, dass es letztlich um ein Städtesample ging, mit dem man gesamthaft an Resilienzpolitiken arbeiten kann. Damit können nicht alle Legitimitätszweifel ausgeräumt werden, aber Angriffsflächen bietet die Stiftung auch keine mehr.

Autonomie der Stiftung bedeutet auch, dass die auf Legitimierung abstellenden Argumente und Selbstbeschreibungen nicht kongruent mit der Praxis sein müssen, wie sich im Fall der Ansprache der Bürgermeister:innen seitens ›100 Resilient Cities‹ zeigt. Ausgangspunkt war zunächst eine wenig überraschende formale Vorgabe: Weil in den Städten jeweils politisch zu entscheiden war, ob man sich auf eine Bewerbung und eine eventuelle Teilnahme einlässt, galten die Bürgermeister:innen als zentrale Entscheidungsinstanzen. Wenngleich mit von Stadt zu Stadt variierenden Befugnissen ausgestattet, dürfte unstrittig sein, dass sie die Stadt nach außen vertreten und nach innen Schwerpunkte setzen können. Wie bereits angedeutet, entspricht die programmatische Zentralstellung der Bürgermeister:innen seitens ›100 Resilient Cities‹ einem Diskurs, der Bürgermeister:innen ins Zentrum einer möglichen besseren Welt stellt. »If Mayors Ruled the World«, so der Debattenbuchtitel des renommierten Politikwissenschaftlers Benjamin R. Barber (2013), käme den Städten angesichts dysfunktionaler Nationalstaaten die ihnen gebührende Rolle zu. Bürgermeister:innen verstünden es, pragmatisch und partizipativ jene Probleme anzugehen, die der Nationalstaat nicht mehr bewältigen könne. ›100 Resilient Cities‹ nährt diesen Diskurs und positioniert Bürgermeister:innen explizit gegen nationale und internationale Politiken:

»While presidents and prime ministers slowly navigate national and international politics to reach a consensus on solutions, mayors and city leaders do not have the luxury to do so – they must meet the day-to-day needs of their residents, and ensure any investment returns tangible benefits. Increasingly, cities are also leading where national governments fail to, whether because of political intransigence, the complexities of their scale, or regressive policies that prey on fear and xenophobia.« (100 Resilient Cities 2017: 8)

Dieser allgemeine Diskurs wurde seitens der CROs aufgegriffen, bestätigt und verstärkt. Sie betonten die Bedeutung der Städte beim Aufbau von Resilienz und stellten das Engagement der eigenen Bürgermeister:innen positiv heraus. Der CRO Rotterdams berichtete, dass der Bürgermeister das Programm »entdeckt« und den Bewerbungsprozess eingeleitet habe. Auch der Bürgermeister Louisvilles, so der ehe-

malige CRO der Stadt, habe die Bewerbung komplett unterstützt. Und über Ammans Bürgermeister weiß der CRO zu berichten, dass er »very active« gewesen und mit dem Management von »100 Resilient Cities« gut bekannt gewesen sei. Auch habe der Präsident von »100 Resilient Cities« Amman besucht und die Stadt von der Teilnahme am Programm überzeugt. Der CRO aus Chicago abstrahiert und sagt, dass es immer wichtig sei, »to have a political leader who is aligned with the overarching priorities of any strategy that a city is going to be putting out, you know, especially resilience strategy.«

In konkreten Erfahrungsberichten wird die demonstrierte Einigkeit jedoch risig. Vielleicht im Übermut, aber nicht ohne ein Körnchen Wahrheit berichtet der »100 Resilient Cities«-Präsident Berkowitz vom Auswahlprozess:

»The moment just before cities are selected is probably the time you have most attention from a governor or mayor, so using that moment to have a frank, honest discussion of what this process *really* entails is crucial. Being able to poke your finger in the chest of a mayor or chief executive and say, »You're thinking about this in the wrong way, why not look at it a different way?« has proved very useful.«
(Berkowitz zit. in Herd/Mutiga 2016, Herv.i.O.)

Vom besonderen Wissen der Bürgermeister:innen und anderer Lokalist:innen ist hier nicht mehr die Rede. Auch der vielbeschworene Wert der Selbstbestimmung beginnt sich aufzulösen. Stattdessen wird deutlich, wie »100 Resilient Cities« das Begehren der Städte nutzen kann, um sie gleich zu Beginn auf eine bestimmte Spur zu setzen. Zumindest meint der Präsident von »100 Resilient Cities«, den Bürgermeister:innen und anderen Politiker:innen im ungestörten Rahmen mitteilen zu können, um was es wirklich geht. Und sollte jemand falsch liegen, so scheut er nicht vor Wahrheitsverkündungen zurück.

Die konkrete Begebenheit mag eine Petitesse sein und Michael Berkowitz mangelt es nicht, wie man in zahlreichen Videos erahnen kann, an Selbstbewusstsein. Sichtbar wird hier aber auch, dass die mündliche interaktionsbasierte Kommunikation für das Programm enorm wichtig war. So zeigte man sich den Problemen und Nöten der Städte zugewandt, betonte, dass die Mitarbeiter:innen die Städte eng begleiten und traf sich wiederkehrend zum fachlichen Austausch, bei dem es erkennbar auch um persönliche Nähe ging. Die zu Schau gestellte Nähe ist ganz offensichtlich nicht bloß Fassade. Auch die CROs wertschätzten das Engagement der einzelnen Mitarbeiter:innen – in Montreal erinnert man sich noch immer gut, dass »100 Resilient Cities« jemanden mit guten Französischkenntnissen entsandte. Die Vorliebe für mündliche Interaktionen bei gleichzeitig weitgehendem Verzicht auf formale Schreiben, technische Vorgaben, Berichtspflichten etc. ist allerdings nicht bloß Zeichen von Zugewandtheit und Wertschätzung wie die Plauderei von Berkowitz andeutet.

Tatsächlich gehen Interaktionen mit zumindest für ›100 Resilient Cities‹ vorteilhaften Besonderheiten einher. Insbesondere kann ›100 Resilient Cities‹ die aus ihrer initialen Gabe folgende Machtasymmetrie in Interaktionen immer wieder aufs Neue ausspielen. Als Beziehungsstifterin kann sie den Zeitrahmen und die Örtlichkeit sowie den Kreis der Teilnehmer:innen und die Themen der Interaktionen stärker gestalten als es die Städte können. In den so gerahmten Interaktionen, das lehrt die Interaktionstheorie (Luhmann 2009 [1975]; Kieserling 1999), steigt die Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikation, weil »es genug soziale Pressionen [gibt], eher Angenehmes als Unangenehmes zu sagen und die Kommunikation von Ablehnungen zu unterdrücken« (Luhmann 1997a: 204). Das Ja fällt also leichter als das Nein und die Sprache wirkt »zugleich als ›intrinsic persuader‹ (Parsons)« (ebd.). Zudem kann es »in Interaktionen nur jeweils eine Situationsdefinition geben« (Kieserling 1999: 50), was Komplexität reduziert, zumal Themen in Interaktionen seriell bearbeitet werden müssen. Und weil die Anwesenden für die »Dauer der Zusammenkunft primär aufeinander verwiesen« sind (Kieserling 1999: 17), fehlt es auch an kommunikativen Alternativen. Wer erstmal zum Jahrestreffen nach New York geflogen ist oder Mitarbeiter:innen von ›100 Resilient Cities‹ in der eigenen Stadt empfängt, wird den Konsensdruck spüren.

Es würde zu kurz greifen, aus der Gaben- und Beziehungsgestaltung seitens der Stiftung auf die gesamte Macht- und Einflussverteilung zu schließen. Für den Moment kann nur festgehalten werden, dass die Städte sich frei für eine Bewerbung entschieden und von Beginn an stark auf Interaktionen als Kommunikationsmodus gesetzt wurde. Sobald die Städte ausgewählt und der Weltöffentlichkeit präsentiert worden waren – jetzt griff das Wahrscheinlichkeitskriterium der »high visibility« –, galt es weitere Verbindlichkeiten herzustellen. Dazu musste jede Stadt die wichtigsten Herausforderungen beim Aufbau der eigenen Resilienz bestimmen respektive grundsätzlich klären, was Resilienz im individuellen Fall bedeutet. Gemeinsam mit ›100 Resilient Cities‹ wurde in Workshops diskutiert, bestimmt und priorisiert, welchen Bedrohungen die eigene Stadt ausgesetzt ist oder sein könnte.

Parallel zu diesen Workshops wurde in den städtischen Verwaltungen die Position des CRO geschaffen und besetzt. Wie sie dies taten, war ihnen freigestellt, aber es ist nicht zu verkennen, dass es ›100 Resilient Cities‹ damit gelungen war, eine Leitungsposition in der städtischen Verwaltung zu gestalten und zu finanzieren. Ein großer Teil der CROs hatte bereits zuvor in der städtischen Verwaltung gearbeitet und wurde umbesetzt. In anderen Fällen wurde die Stelle öffentlich ausgeschrieben:

»There were two models really for the for the different cities. One was where they promoted somebody internally who was already within the local authority to be the chief resilience officer. And when that happened, I think it was a bit of a smoother process because they would have been involved in applying and they would sort of know where the strategy might sit and how it might be developed.

In the case of Bristol, nobody internally wanted the job. [...] So they had to go out to general recruitment, OK, who's going to do this job, which meant it took a longer time to get going. And what was a bit odd was that when I came into post, they'd already done some of the work, so they'd actually already had to kick off meeting to set the agenda without me.« (CRO, Bristol)

Ähnlich äußerte sich der CRO aus Amman – auch er hatte zuvor für die Stadt gearbeitet:

»The ones who were not working in the city, or they don't have – they didn't have background, good background about the city. I think they faced a lot of problems. What made it easy for me was that I knew everybody, I knew the people working in the city, I knew who has good information, and I knew all about the city.« (CRO, Amman)

Nach dem Abstecken der großen Ziele und der Besetzung der CRO-Position war auch das dritte Wahrscheinlichkeitskriterium für Verhaltensverpflichtungen erfüllt: »high irreversibility«. Jetzt wieder aus dem Programm auszusteigen, wäre zwar rechtlich möglich gewesen, aber sicher nicht ohne einen veritablen Imageschaden abgelaufen.

In der Folge stand das mühsame Klein- und Abarbeiten der großen Ziele an: In partizipativen Formaten wurden Regierungsstellen, kommunale Organisationen, NGOs und Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft sowie Partner aus dem privaten Sektor zu Diskussionen eingeladen und vertieft zu möglichen Resilienzstrategien gearbeitet. Die Einladungen zu diesen Gesprächen und Arbeitskreisen folgten keinen strengen Kriterien, sondern, wie die CROs in den Interviews berichteten, den üblichen, im Zweifelsfall sehr lokalen, Mustern – Exklusionsprozesse inklusive (Webber/Leitner/Sheppard 2021). Doch Erfahrung allein garantiert keinen Einladungserfolg. Wiederholt betonten die CROs, dass es schwierig gewesen sei, bestimmte Organisationen oder sogar ganze Gemeinden in den Dialog einzubeziehen. Offene Türen und niedrigschwellige Partizipationsformate sind eben nur ein Schritt in letztlich aufwändigen Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen.

Die Einrichtung und Besetzung der Chief Resilience Officers war sowohl ein erklärtes Ziel des Programms als auch ein Mittel zum Erreichen des zweiten Programmziels, der Erarbeitung einer Resilienzstrategie. Diese Strategie oder »Roadmap« für die Zeit nach der Programmförderung sollte einerseits zu den lokalen Bedürfnissen passen und sich andererseits stimmig zum allgemeinen Resilienzrahmen verhalten. Zu der Frage, ob die Städte und die CROs das taten, was sich die Stiftung erhoffte, gesellte sich nun die Frage, wie die Spannung zwischen lokalen Bedarfen und planetarischer Bedeutsamkeit bearbeitet wurde. Dabei verschoben sich die Kräfteverhältnisse zugunsten der Städte.

Diese Verschiebung der Kräfteverhältnisse war nicht unbedingt vorhersehbar, denn anfangs fühlten sich die CROs durch die programmatischen und inhaltlichen Vorgaben von ›100 Resilient Cities‹ und ARUP eher eingeengt, wie sich beispielsweise die CRO aus Den Haag erinnert:

»We didn't have so much to say about how we wanted to develop the resilience strategy, because the agenda, the workshop – there were eight modules of which we could choose and six of them were mandatory. [...] It was really ... they set up how you had to organize this workshop, which felt for us, like we also want to bring in some of our ideas... But eventually I think it really helps to have this framework in place because all the cities in the network went through the same methodology first and agenda setting workshop and a preliminary results assessment.« (CRO, Den Haag)

Die anfängliche Skepsis wich also einer Einsicht und so hängt die Bewertung offensichtlich vom Standpunkt ab. Wer normativ die Seite der lokalen Selbstbestimmung bevorzugt, wird hier massive Pressionen erkennen und das Programm entsprechend skeptisch beäugen (z.B. Bach Nielsen/Papin 2021; Cohen 2021; Fitzgibbons/Mitchell 2019; Webber/Leitner/Sheppard 2021). Wer das Gesamtziel vor Augen und Verständnis für die Notwendigkeit von wenigstens ansatzweise kohärenten politischen Programmen hat sowie auf Resilienztools in einer möglichst universellen Sprache hofft, der wird viel Verständnis für das Drängen der Stiftung aufbringen. Und wer Organisieren als die Kunst des »getting things done« (Simon 1976 [1945]: 1) versteht, wird erkennen, dass mit dem Programm ein Umzug ins Offene möglich war, denn was Resilienzpolitik bedeuten könnte, war zuvor weitgehend unklar.

Dass die unterschiedlichen Bewertungsmöglichkeiten zu Meinungsverschiedenheiten zwischen ›100 Resilient Cities‹ und einzelnen Städten führten, ist nur zu wahrscheinlich. In diesem Sinn erinnert sich die CRO aus Dallas an einen Streit mit ihrer Kontaktperson bei ›100 Resilient Cities‹. Dabei ging es um die Frage, ob Dallas wirklich an einem Notfallplan arbeiten müsse oder, wie von der Stadt präferiert, mehr auf soziale Aspekte achten könne.

»That was a battle! Sarah [anonymisierte Kontaktperson bei ›100 Resilient Cities‹] did not want us to work on equity [...] She didn't see that as resilience, right. Rockefeller at that point, they were really focused on emergency management and she kept trying to push us towards emergency management. I don't need an emergency management department. [...] That's not a weakness for us. A weakness is these communities that have been left behind, right? But that had not been fashionable yet. I think, I was the first one. And then after that kind of Boston was kind of coming along. They were about the same. And then Tulsa. [...] We had started to form this little cluster. But Sarah was very difficult to work with because she kept trying to push a particular aspect. And I just not doing it. She was extremely tough.

In fact, I even talked about pulling out of the program because she was so difficult to work with.« (CRO, Dallas)

Dem erwartbaren Homogenisierungsdruck seitens ›100 Resilient Cities‹ standen plötzlich der Wunsch nach Individualität und eine glaubwürdige Exitdrohung gegenüber. Dass der Individualisierungswunsch nicht allein in Dallas artikuliert wurde, sondern an vielen Stellen auftauchte, belegen auch die Untertitel der jeweiligen Resilienzstrategien. So untertitelte Dallas seine Strategie mit »Dallas' Path to Shared Prosperity«, Paris reaktualisierte das alte Motiv »Fluctuat Nec Mergitur« (sinngemäß: Das Schiff schwankt, sinkt aber nicht), Boston präsentierte sich mit dem Untertitel »An Equitable and Connected City« und Bristol erinnerte sich an seine Geschichte als Sklavenhafen und versuchte die daraus resultierenden Spannungen und Paradoxien produktiv für die eigene Resilienzstrategie zu nutzen. Offensichtlich stieß der Homogenisierungsdruck an Grenzen und die Städte wussten ihre Freiräume zu nutzen.

Zu solchen begrenzten Streitigkeiten gesellten sich gesellschaftliche Grundkonflikte. In diesem Zusammenhang lässt aufhorchen, wie der CRO von Boulder eine für viele offensichtliche Kritik formulierte. Wie hinter vorgehaltener Hand sagte er:

»I think if you were to take some of the Rockefeller into a darkroom and ask them, you know, honestly what's this initiative about, it was about designing or developing a marketplace for resilience services.« (CRO, Boulder)

In der Tat erachtete die Rockefeller Foundation Kooperationen mit Unternehmen als einen wichtigen Baustein zum Aufbau von Resilienz. ›100 Resilient Cities‹ hatte zu diesem Zweck Rahmenverträge mit einer Vielzahl von Unternehmen geschlossen, die den Städten den Zugang zu verschiedenen Dienstleistungen ermöglichte. Dies war anfangs zum Teil kostenfrei, später mussten eigene Mittel eingesetzt werden. Diese Optionen wurden von einigen Städten willkommen geheißen und genutzt, doch für andere Städte erschienen sie entweder nutzlos oder konnten wegen lokaler Vergabeverfahrensregeln nicht genutzt werden. Warum es nun einer Dunkelkammer der Ehrlichkeit bedarf, um der Stiftung das Offensichtliche zu entlocken, erschließt sich erst im Zusammenhang mit der Selbstpositionierung von ›100 Resilient Cities‹ im Feld der Zivilgesellschaft. In dieser Position, so die allgemeine Erwartung, sollte eine praktische und semantische Distanz zur Wirtschaft und teilweise auch zum Staat gewahrt werden. Statt monetärer Anreize oder Macht und Zwang gilt Freiwilligkeit als anzustrebender Wert. Insofern auch ›100 Resilient Cities‹ diese Distanz teils pflegte, aber praktisch der Wirtschaft nicht abgeneigt war, kam es zu Wahrnehmungssirritationen, die der CRO aus Boulder am liebsten im Darkroom geklärt hätte.

Zu den prinzipiellen Schwierigkeiten mit Freiwilligkeit kam erschwerend hinzu, dass bei Gemeinwohlentscheidungen inkongruente Referenzrahmen galten. Während ›100 Resilient Cities‹ den allgemeinen Aufbau von Resilienz zum Wohl der Menschheit priorisierte, fühlten sich die CROs in erste Linie für ihre Stadt verantwortlich – »we were working for the benefit of our city, of course, we're city employees« (CRO, Montreal). Bei solchen Differenzen konnte sich ›100 Resilient Cities‹ nicht auf übliche Gabendynamiken verlassen, wie sie eindrücklich von Mauss (2013 [1923/24]) beschrieben worden sind. Dort heißt es bekanntlich, dass eine Gabe die Momente des Gebens, Annehmens und Erwiderns beinhalte. Die Reziprozitätsgebote erscheinen bei Malinowski dann gar als Waffe zur Durchsetzung von Rechten (1926: 26). Doch die gabentheoretische Erwartung ist ohne das philanthropische Vorzeichen gemacht und verkennt die Bindungskräfte der städtischen Verwaltung. Ohne Zweifel waren die Städte dankbar und arbeiteten auch zum Nutzen der Stiftungsinteressen. Aber sie sahen sich zugleich dem städtischen Gemeinwohl verpflichtet. In diesem Sinn betrachteten sich die Städte, die Verwaltungen und schon gar nicht die CROs allein als Gabenempfänger:innen, sondern als Medium zur Förderung des Gemeinwohls, dessen Bestimmung sie allerdings nicht allein der Rockefeller Foundation überlassen wollten.

Die Konflikte um die inhaltliche Ausgestaltung der Resilienzstrategien, die merkwürdige Spannung zwischen Markt und Freiwilligkeit oder die inkongruenten Gemeinwohlfrahmen zeigen, wie sehr ›100 Resilient Cities‹ mit Fliehkräften und Inkommensurabilitäten zu kämpfen hatte. Fliehkräfte und Inkommensurabilitäten, die freilich zu einem guten Teil von der Rockefeller Foundation eingebracht wurden. Bearbeitet wurden diese Herausforderungen, indem die bereits erwähnten Verhaltensverpflichtungen fortlaufend neu provoziert wurden. Das hierfür wichtigste Mittel war die Produktion von medialer Präsenz. Zu diesem Zweck gab es eine Partnerschaft mit der britischen Tageszeitung ›The Guardian‹, deren Berichterstattung zu ›Cities‹ in diesen Jahren von der Rockefeller Foundation »supported« wurde. Dies bescherte den Städten positive Aufmerksamkeit und steigerte den potenziellen Rechtfertigungsdruck im Fall eines Ausstiegs. Zudem sollten die CROs auf (lokale) Medienpräsenz achten. Erneut geraten sie dabei unter Spannung:

»Yeah, I'll start by saying that I think, you know, my experience working with them [›100 Resilient Cities‹] was really very positive. Great people, very smart, doing just really incredible work... It was – it was difficult serving two masters. They had some ideas about what they wanted. They wanted some levels of publicity that I couldn't provide, you know, they wanted some stuff. And they wanted a strategy.« (CRO, Boulder)

Ähnlich erinnert sich die CRO aus Bristol:

»And the other one attention was that the Rockefeller had, being a big philanthropic organization, had a very clear timeline for delivery. They needed X number of strategies to be ready by this date. And they were very focused on the outcomes. You know, »we want to get lot of press and we want to reach out to that, all these things. But actually, when you're working in a city for the city, those timelines don't always work because you have to follow the political processes and you have to, you know, take people with you essentially. [...] We're writing a strategy that is not a story. [...] So I was always caught in the middle trying to kind of create some buzz about it. Whereas actually I'm an engineer, you know, I want to do a good job and create a useful product and a process that people understood. But I wasn't interested in creating new stories out of it. But so the Rockefeller record, you had to kind of report to them about how many press articles you've got and how many citations it was all about, how much coverage, how much exposure were you getting? And that for me was you know, I didn't go into this job to be a rock star. You know, I really ... I hated that side of it.« (CRO, Bristol)

Es spielt an dieser Stelle keine Rolle, ob die skeptische Bewertung von anderen CROs geteilt wird oder nicht. Entscheidend ist, dass sich hier erneut die Logik einer transformativen Philanthropie zeigt. Für sie sind weniger die konkreten Projekte als vielmehr die durch die Projekte erzielten Wirkungen entscheidend. Deshalb ist die mediale Präsenz so wichtig. Allerdings, und auch das wird immer wieder deutlich, verfügten die CROs über mehr Macht als sie vielleicht selbst vermuteten. Das deutet sich in der oben erwähnten Exitdrohung der CRO aus Dallas an. Wenn die Gabenempfänger:innen nicht im Sinne der Stiftung handeln, werden die Grenzen der vermeintlich großen Stiftungsmacht schnell deutlich.

Die Bewertungen des Programms fallen je nach Stellung im und zum Programm unterschiedlich aus. Die von uns interviewten CROs zogen trotz der oben thematisierten Spannungen eine insgesamt positive Bilanz. Wie auch Roberts et al. (2020: 556) berichten, bot ihnen das Programm vor allem Gelegenheiten zum kollektiven Lernen und zur Erarbeitung von Lösungen oder zumindest Strategien. Die Arbeit war für sie sinnvoll und sinnstiftend. Diese Einschätzung deckt sich mit anderen wissenschaftlichen Berichten aus dem Feld selbst (z.B. aus Rotterdam: Dircke/Molenaar 2015; aus Byblos: Makhoul/Navarro/Lee 2022), mit Fallstudien zu den Städten Kapstadt (Croese/Green/Morgan 2020), Durban (Roberts et al. 2020; Sutherland 2019), Jakarta (Leitner et al. 2018), Melbourne (Fastenrath/Coenen/Davidson 2019), Rotterdam (Spaans/Waterhout 2017), Rom und Mailand (Coppola/Crivello/Haupt 2020), Santiago de Chile (Svitková 2018) und Thessaloniki (Komninos et al. 2018; Pitidis et al. 2018). Auch die durchaus kritische Abschlussevaluation im Auftrag von »100 Resilient Cities« stützt diese Deutung (Urban Institute 2022). Man kann mit guten Gründen sagen, dass die Grundidee des Resilienzaufbaus und das organisatorische Setting in einem für die Stiftung eminent wichtigen Feld akzeptiert respektive als legitim angesehen wurden.

Deutlich kritischere Einschätzungen kommen von Positionen, die nicht am Programm beteiligt waren. So habe das Programm einen neoliberalen Bias und überhaupt sei der Globale Norden überrepräsentiert (Fitzgibbons/Mitchell 2019). Die kooperierenden Akteur:innen hätten zwar »tools and measurement devices that mobilize and define resilience« entwickelt, doch diene all dies letztlich der Vermarktlichung von Resilienz (Webber/Leitner/Sheppard 2021: 343). Das ist sachlich nicht von der Hand zu weisen, aber der rhetorische Kunstgriff ist offensichtlich: Man stelle, so schlug schon Schopenhauer (1983 [1864]) im 32. Kunstgriff seiner Eristischen Dialektik vor, etwas unter eine verhasste Kategorie – im vorliegenden Fall: Neoliberalismus und Vermarktlichung –, um es verdächtig zu machen. Die organisatorische Leistung oder auch Besonderheit werden dabei aber übersehen.

Für ›100 Resilient Cities‹, das sollte nicht verwundern, war das Programm ein Erfolg. Zumindest rühmt man sich großer Effekte, wie der Abschlusskommentar des Präsidenten Michael Berkowitz zeigt:

»In six years, 100 Resilient Cities has grown from an idea to a movement. Together, as a community of staff, CROs, and partners, we have shaped how the world understands the opportunities to build resilience. [...] 83% of member cities have institutionalized the position of CRO. [...] More than 80 Resilience Strategies will be published by the end of 2019, containing over 4,000 actions and initiatives targeted at improving urban resilience. [...] More than 1,400 inter-city collaborations have come to life both regionally and globally. We've witnessed the power of the private sector in building a marketplace for resilience, and innovating to create multi-benefit solutions, where none previously existed. [...] Member cities have leveraged \$25 billion for project implementation.«⁸

Der Wahrheitsgehalt dieser Aussagen lässt sich kaum prüfen, doch angesichts dieser Wirkungsattribution stellt sich die Frage, warum das Programm von der Rockefeller Foundation so jäh beendet wurde.

5.3 Jenseits der philanthropischen Steuerung – zur Emergenz des Resilient Cities Network

Im April 2019 kündigte die Rockefeller Foundation ihren Rückzug aus dem Programm und die Auflösung der NGO ›100 Resilient Cities‹ an. Aus der Sicht der Stiftung waren die anfangs genannten Ziele erreicht und die gegebenen Versprechen vollumfänglich erfüllt worden. In der Logik von Output, Outcomes und Impact

8 Berkowitz, Michael (2019): »A Closing Note from Michael Berkowitz, President of 100 Resilient Cities« vom 31.07.2019, [online] <http://www.100resilientcities.org/closing-note/> [abgerufen am 15.01.2020].

konnte sie darauf verweisen, dass in drei Zyklen innerhalb von sechs Jahren 100 Städte am Programm teilgenommen hatten und Resilienzstrategien formuliert worden waren. Mit dem eingesetzten Kapital von 164 Millionen US-Dollar hatte ›100 Resilient Cities‹ nach eigenen Angaben über 4.000 Initiativen auf den Weg gebracht und 25 Milliarden US-Dollar an Investitionen ausgelöst, um nur zwei der von der Stiftung häufig genannten Wirkungsindikatoren zu zitieren.

Dennoch löste der Rückzug bei vielen Beteiligten Unzufriedenheit aus. Diese Unzufriedenheit hatte kleinere praktische und größere politische Komponenten. Ganz praktisch fühlten sich zum Beispiel Städte aus der letzten Förderperiode vor den Kopf gestoßen, weil sie ihre Arbeit an der Resilienzstrategie noch nicht abgeschlossen hatten und sich trotz weiterer Unterstützungszusagen seitens der Stiftung als Nachzüglerinnen fühlten. Auch die über 80 Mitarbeiter:innen von ›100 Resilient Cities‹ waren zum Teil verärgert über die unklaren Aussagen hinsichtlich einer möglichen Weiterbeschäftigung und stellten sich darauf ein, zum 1. August des Jahres auf Jobsuche gehen zu müssen.

Die größere und gesellschaftspolitisch bedeutsamere Unzufriedenheit betraf die Selbstherrlichkeit der Stiftung und wirft grundsätzliche Fragen an philanthropische Regierungskünste und -verantwortungen auf. Legt man für gutes Regieren, wie Pierre Rosanvallon (2016) vorschlägt, die fünf normativen Kriterien Lesbarkeit, Verantwortlichkeit, Responsivität, Wahrsprechen und Integrität an, so lässt der Rückzug in praktisch jeder dieser Dimensionen Zweifel aufkommen. Ohne die Legalität des Rückzugs in Frage zu stellen oder rechthaberisch nachzutarocken, bemängelten Kritiker:innen in der Öffentlichkeit, in der Auseinandersetzung mit der Stiftung und in den Interviews mit uns, dass die Rockefeller Foundation aus ihrer Sicht keine plausiblen – lesbaren – Gründe für den Rückzug genannt habe, sich für das Geschaffene nicht weiter verantwortlich zeigen wollte, wenig responsiv auf geänderte Bedingungen reagiert habe, nicht immer wahr gesprochen habe und in ihren Programmentscheidung nicht integer gewesen sei.

Nun kennt jede Kritik wenigstens zwei Seiten und es ist zu bedenken, dass die Kritiker:innen über andere Informationen als die Stiftung verfügten. Entsprechende Vorsicht ist bei der Paraphrasierung und Abstraktion der Kritik geboten. Betrachtet man in diesem Sinne die Kritik an der Plötzlichkeit des Rückzugs und ihre Zuspitzung auf den Vorwurf des Nicht-Wahrsprechens, kann die Kritik auf den ersten Blick zurückgewiesen werden. Die Stiftung hatte sich an ihre ursprünglichen Zusagen gehalten. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass die Rockefeller Foundation im Laufe des Programms immer wieder neue Versprechen gemacht hatte. Diese neuen Versprechen hatten eine geringere Verbindlichkeit, waren eher raunend als formal und kamen in dem für Stiftungen typischen Jargon verbindlicher Unverbindlichkeit daher. Ein prägnantes Beispiel für ein solches Versprechen sind die Worte von Rajiv Shah, dem Präsidenten der Rockefeller Foundation und Nachfolger der Programminitiatorin Judith Rodin. 11½ Monate vor der Rückzugs-

ankündigung las er in einer Videogrußbotschaft zum 5jährigen Geburtstag von ›100 Resilient Cities‹ folgende Worte vom Teleprompter ab:

»Five years later [from the start of the programme], I feel comfortable saying we are succeeding. In my travels through the 100RC Network – from New Orleans to London to Bangkok – I've seen resilience work in progress. And in the next five years we'll see hundreds new projects break ground, changing the face of cities forever. This is just the start. I look forward to continuing our partnership with 100RC and cities around the world to promote the well-being of humanity for years to come.« (Rajiv Shah, 15.05.2018, Minute 0.53-1:29)⁹

Dies ist zweifellos kein Förderbescheid. Bedenkt man jedoch, wie sehr das Programm ›100 Resilient Cities‹ auf die Zuarbeiten und Leistungen aller Teilnehmer:innen setzte und wie sehr Organisationen der Zukunft daran arbeiten, ihre Umwelten so zu gestalten, »dass eine Motivation zur Beteiligung an der Organisation [...] geweckt und reproduziert werden kann« (Baecker 2007: 49), dann keimt ein Verdacht: Hier wurden bewusst und strategisch Erwartungen geweckt, damit auch im letzten Programmjahr die Motivation unter den Beteiligten hoch bleibt. Und es sind solche Versprechen, die die Begründungslast für mögliche Änderungen steigern und Erwartungsenttäuschungen vorprogrammieren. Weil dann nähere Begründungen ausblieben, wurden die Entscheidungen der Stiftung unverständlich respektive unlesbar.

Diese Interpretation – strategisch geschürte Hoffnungen und keine guten Gründe für den Rückzug – wird auch durch die Art und Weise der öffentlichen Rückzugsverkündung gestützt. Während die Mitarbeiter:innen und die Städte in einem hybriden Treffen persönlich über das anstehende Ende informiert wurden, erfolgte die öffentliche Mitteilung versteckt. Zumindest beginnt die entsprechende Pressemitteilung vom 1. April 2019 zunächst mit einer neuen Gabenmitteilung: »The Rockefeller Foundation Announces \$30 Million Grant to the Adrienne Arsht Center for Resilience at the Atlantic Council« lautet die Überschrift der Pressemitteilung¹⁰. Weiter heißt es: »The grant begins a new phase of The Rockefeller Foundation's well-established leadership on climate and resilience and establishes a new platform for this important work to evolve and continue.« Dieses Engagement, so lässt das

9 Shah, Rajiv (2018): »5 Years of 100 Resilient Cities«, [online] https://www.youtube.com/watch?v=cw_8KC9qYOI [abgerufen am 20.01.2024].

10 Rockefeller Foundation (2019): »The Rockefeller Foundation Announces \$30 Million Grant to the Adrienne Arsht Center for Resilience at the Atlantic Council«, Pressemitteilung vom 01.04.2019, [online] <https://www.rockefellerfoundation.org/news/rockefeller-foundation-announces-30-million-grant-adrienne-arsht-center-resilience-atlantic-council/> [abgerufen am 20.01.2024].

anschließende Selbstlob vermuten, hängt auch mit den vielen Erfolgen von »100 Resilient Cities« zusammen:

»Under the 100 Resilient Cities initiative (100RC), more than 80 cities have hired Chief Resilience Officers and most cities in the network will have Resilience Strategies in place by the end of 2019. 100RC has built a robust network of city leaders and partners and guided areas in post-disaster phases to rebuild with resilience in mind. To date, 2,600 projects and initiatives have been proposed in member cities with more than \$3 billion leveraged to implement them.« (ebd.)

Interessant ist zu sehen, dass in dieser Presserklärung »nur« von 2.600 Projekten und Initiativen sowie 3 Milliarden US-Dollar ausgegangen wird. Das sollte wenig später beim Präsidenten von »100 Resilient Cities« und einer weiteren Presserklärung der Stiftung anders klingen: 4.000 Projekte und 25 Milliarden US-Dollar.¹¹ Ganz gleich ob (freiändig?) tief- oder hochgestapelt wird, aus den proklamierten Erfolgen folgt keine Programmkontinuität. Erst nach 722 von 1.523 Worten der Pressemitteilung findet sich der entscheidende Satz: »With a new grant in place to the Atlantic Council and new structures within the Rockefeller Foundation to carry forward its resilience work, the grant that funds 100RC will conclude in 2019« (ebd.). Von den »years to come« aus dem Jahr 2018 ist nur noch wenig übrig. Die Pressemitteilung des »100 Resilient Cities«-Präsidenten Michael Berkowitz vom selben Tage ist entsprechend verstimmt. Darin lobt er zuerst die Leistungen von »100 Resilient Cities«, um sodann lapidar die Entscheidung der Stiftung zu wiederholen:

»The Rockefeller Foundation has made the decision to transition the work of 100 Resilient Cities into at least three separate pathways: a new Resilience Office within the Foundation, supporting place-based resilience work within new economic mobility efforts at the Foundation in the United States, and funding a resilience effort at the Atlantic Council. [...] We plan to share more about our plans over the coming weeks and months.«¹²

Die vagen Aussagen zeigen, wie wenig durchdacht die Entscheidung insgesamt war. Völlig offen blieb zum Beispiel die Frage, wie mit dem gemeinsam erarbeiteten Wis-

11 Rockefeller Foundation (2019): »The Rockefeller Foundation Launches New Climate and Resilience Initiative«, Pressemitteilung vom 08.07.2019, [online] <https://www.rockefellerfoundation.org/news/rockefeller-foundation-launches-new-climate-resilience-initiative-commits-initial-8-million-continue-supporting-global-network-cities-chief-resilience-officers/> [abgerufen am 15.01.2024]; Berkowitz, Michael (2019): »A Closing Note from Michael Berkowitz, President of 100 Resilient Cities« vom 31.07.2019, [online] <http://www.100resilientcities.org/closing-note/> [abgerufen am 15.01.2020].

12 Berkowitz, Michael (2019): »An Update from 100 Resilient Cities«, Pressemitteilung, [online] <https://www.100resilientcities.org/update-from-100rc/> [abgerufen am 15.01.2020].

sen zum Thema Resilienz umgegangen werden sollte. Allein die Website von ›100 Resilient Cities‹ hatte sich über die Jahre mit einer Vielzahl von Ideen, Dokumenten und Handreichungen zum Thema Resilienz gefüllt, doch im Laufe des Jahres 2019 sollte die Seite mit all ihren Ressourcen offline gehen. Wer welche Rechte an den Dokumenten hatte, war unklar. So klar und dominant die Rockefeller Foundation im Programm ›100 Resilient Cities‹ auftrat, so diffus war ihre Position am Ende. Selbst drei Jahre später reagierte eine Vertreterin der Stiftung im Interview sehr schmallippig. Es habe sehr wohl Übergangspläne gegeben, betont sie und erwähnt neuerlich alte Pressemitteilungsfragmente, ohne jedoch Gründe zu nennen. In der Öffentlichkeit und in unseren Interviews kam der Verdacht auf, dass vor allem der neue Präsident mit dem auch für die Rockefeller Foundation teuren Programm nichts anzufangen wusste. Diese Interpretation ist nicht ganz von der Hand zu weisen, lenkt aber den Blick weg von der Verantwortung der Stiftung. Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Stiftung ein nicht enden wollendes Interesse an neuen, aufmerksamkeitsstarken Programmen hat und sich nicht zu lange mit in die Jahre gekommenen Themen aufhalten und mit dauerhaft zuschussintensiven Strukturen binden möchte.

Was auch immer in den Stiftungsbüros gedacht und erwogen wurde, eine beträchtliche Anzahl von CROs war mit den Entscheidungen so unzufrieden, dass sie nach neuen Wegen suchten, doch jetzt fiel ihnen ein strukturelles Problem philanthropischer Gabenprogramme auf die Füße:

»But we [the member cities] didn't have any political organizing, we didn't have any quality, we didn't have any representation [within ›100 Resilient Cities‹]. I think that it was correct the way it started by kind of keeping all of the tools, the power, the decision making, the vision, etc., centralized in New York [within ›100 Resilient Cities‹]. I think this was correct. But after two or three years, they could have started pulling cities more in the decision making. So, for example, they could have created the steering committee for cities, they thought about it, but they never really do it like have a mayors steering committee or kind of have like some kind of more say in how we move forward. [...] And I think that so... so when we when it came to the point that, you know, the CROs wanted to talk to the Rockefeller Foundation, say you guys cannot just drop us, we're not droppable. I mean, it's, it's crazy. I mean, it's the foundation has to have some kind of accountability [...] the humanitarian sector and foundations just kind of deciding to do this and then change their mind and doing that. [...] They have to have more transparency and more accountability in relation to how they make their decisions and what kind of commitments they do when they start something.« (CRO, Athen)

Die Kritik kann man teilen oder auch nicht. Gewiss ist hingegen, dass das Netzwerk der CROs nicht ganz so robust war, wie der Rockefeller Foundation zum Abschluss behauptet hatte. Zumindest braucht es Ressourcen, um das Netzwerk am Leben zu

erhalten, und mit dem Rückzug der Stiftung drohte der Zerfall, wie sich Glasgows CRO erinnert: »When the 100RC changed, because Rockefeller moved away from it, there was a chance that it could just stop, can just fall to pieces.« In dieser Situation begannen sich die CROs zu organisieren und bestimmten Sprecher:innen, die ihre Anliegen gegenüber der Rockefeller Foundation vertreten sollten. Die Verhandlungen, insbesondere über die Bedeutung des intellektuellen Eigentums, waren hart und zäh. Während dieses Prozesses stellten sich auch einzelne Mitarbeiter:innen von »100 Resilient Cities« auf die Seite der CROs und plädierten für eine Fortführung:

»So we ended up being the team that prepared the arguments and went on for months, kind of negotiating for money and for the intellectual property. And we finally got what we got. And we managed together with regional managers [from »100 Resilient Cities«]. So what happened is that there was another split that happened [...]. It was very difficult because, basically, they went against the leadership of »100 Resilient Cities« and with the cities, so there was like a tension there. There was a very difficult time with a lot of tension. And everybody kind of loved this project, »100 Resilient Cities«. And we all were trying to save it in some way. So the regional directors supported us and helped us organize these discussions and actually eventually organized the resiliency of this network.« (CRO, Athen)

Am Ende einigte man sich auf die Gründung einer neuen NGO namens »Resilient Cities Network« (R-Cities)¹³ und gleichwohl die Rockefeller Foundation einen solchen Übergang nicht geplant hatte, präsentierte sie diese »city-led organization« als Nachfolgerin von »100 Resilient Cities« und sagte überdies Unterstützung zu. Über den Umfang dieser Unterstützung finden sich keine öffentlichen Aussagen. Auffällig ist, dass zwar das Layout der R-Cities-Website stark an die ehemalige Seite von »100 Resilient Cities« erinnert, alle anderen Spuren zur Rockefeller Foundation aber weitgehend getilgt wurden – lediglich das Design einer kleinen Weltkugel mit überzeichneten Längen- und Breitenkreisen erinnert an das Logo der Rockefeller Foundation.

Heute ist R-Cities eine netzwerkförmige Mitgliederorganisation, die praktisch alle im Rahmen von »100 Resilient Cities« erarbeiteten Ressourcen vorhält, zudem offen für weitere städtische Mitglieder ist und speziell mit dem Webtalk »Cities on the Frontline« weiter an Formen urbaner Resilienz und ihrer Verbreitung arbeitet. Instruktiv ist die Zusammensetzung der R-Cities-Partner. Zwar werden keine Angaben zu Finanzströmen gemacht, doch von den insgesamt 30 Partnern handelt es sich bei 11 um öffentliche Organisationen wie etwa die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (giz), »France Villes Durables« oder die Weltbank.

13 <https://resilientcitiesnetwork.org/> [abgerufen am 20.01.2024]

Weitere 9 können als typische NGOs beschrieben werden, darunter ›Ocean Conservancy‹, ›The Circulate Initiative‹ oder auch ›Resilient Cities Catalyst‹, eine NGO, die von ehemaligen Führungsmitgliedern von ›100 Resilient Cities‹ zusammen mit Judith Rodin gegründet wurde. Des weiteren sind 6 Stiftungen mit von der Partie, aber nur 4 Partner aus der Wirtschaft – namentlich VISA und die Amazontochter AWS sowie die Planungsbüros ARUP und Orbia. Auch dieses Bild – eine starke öffentliche und eine geringe privatwirtschaftliche Beteiligung – gehört zum Vermächtnis von ›100 Resilient Cities‹.

Beim Übergang vom philanthropischen Programm hin zu einer NGO mit philanthropischer Unterstützung fallen zwei Dinge besonders auf. *Erstens* hatte ›100 Resilient Cities‹ zum Programmende offensichtlich eine geringere Steuerungskapazität als zu Beginn. Konkret konnte die ohnehin schwache Droh- und Sanktionsmacht nicht mehr durch die Aussicht auf weitere Gelder gestützt werden, und da auch der anfängliche Wissensvorsprung in Sachen Resilienz nicht mehr gegeben war, mangelte es der Stiftung an Steuerungsmedien. Die CROs verfügten zwischenzeitlich über ähnliche, wenn nicht sogar bessere Wissensbestände hinsichtlich Resilienzpolitiken (vgl. zur Bedeutung von Macht, Geld und Wissen als Steuerungsmedien auch Willke 2001). Die allgemein gesunkene Steuerungskapazität wiegt umso schwerer, da sich zwischen den CROs intensive und vertrauensvolle soziale Beziehungen entwickelt hatten – »trainings as chief resilience officers that we did together with other CROs really helped bonding« (CRO, Den Haag). Diese Beziehungen waren so belastbar, dass sie zu vielen Hilfsleistungen führten – »If we have any problem, for example we had the problem in water management – storm water management here in Amman, they connected us to Rotterdam, they tried to tell us what was their experience with that« (CRO, Amman) – oder als Freundschaften bezeichnet wurden: »I established really good friendships with others CROs« (CRO, Mexico-Stadt). Auf diese Beziehungen hatte ›100 Resilient Cities‹ keinen Zugriff. Und obwohl man sich eigentlich um eine Stärkung des CRO-Netzwerks bemühte (vgl. Urban Institute 2018: 50ff.), wollte man sich gegen Ende des Programms nicht vom Eigensinn des Netzwerks behelligen lassen. Von einer »Bereitschaft, sich von denen kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will« (Baecker 2007: 23), war jedenfalls nichts zu spüren. Man kann einwenden, dass es im Ermessen der Stiftung liegt, wie sie ihre Beziehungen gestaltet, aber man kann auch anmerken, dass ihre Beziehungsgestaltung zum Teil im Widerspruch zu den hehren Bekundungen stand, worauf es beim gemeinsamen Lernen und beim Aufbau von Resilienz ankommt. Nicht der gemeinsame Aufbau von Resilienz leitete die Stiftung am Programmende, sondern die organisationale und tendenziell autokratische Dimension der Stiftungslogik brach sich Bahn. Es ist das Verdienst der CROs, gegen diese Logik ein Nachfolgeprojekt auf den Weg gebracht zu haben.

Zweitens zeigte sich am Ende des Programms die ganze Naivität der Annahme, dass ein einmal gegründetes und zum Leben erwecktes Netzwerk ohne weitere Res-

sourcen bestehen könnte. Wir wissen an dieser Stelle nicht, ob die Rockefeller Foundation intern wirklich davon ausging, dass das von ihr als robust beschriebene Netzwerk ohne Förderung weiterwirken würde oder ob es sich bei den Lobeshymnen um den Versuch handelte, sich gesichtswahrend aus der Förderung zurückzuziehen, weil andere stiftungsinterne Kriterien wie Innovationskraft, mediale Aufmerksamkeit, Flexibilität etc. für die Stiftung ausschlaggebender waren. Doch ungeachtet dieser Wissenslücke ist zu betonen, dass auch soziale Infrastrukturen nicht kostenlos zu haben sind. Die Bestandserhaltung ist kostspielig und wenn es wie im Fall von R-Cities wesentlich auf unentgeltliche Leistungsbeiträge der Mitglieder ankommt, dann müssen diese koordiniert und irgendwie geartete Motivationsanreize gesetzt werden. Im Gabenprogramm ›100 Resilient Cities‹ wusste die Stiftung um die Bedeutung von Motivationsanreizen. Entsprechend energisch darf man auch die allzu einfachen Vorstellungen von sich selbstverbreitenden Resilienzpolitiken zurückweisen. Wer eine bestimmte Politik will, muss dafür Ressourcen bereitstellen. Und wer sich allzu schnell zurückzieht, muss ich den Vorwurf gefallen lassen, dass ihm andere Dinge wichtiger sind.

5.4 Fazit: Die transformative Politik der Rockefeller Foundation – nächster Halt ›Weltrettung‹

Über die politische Bewertung von urbanen Resilienzpolitiken kann man sich ebenso streiten wie über philanthropische Gabenprogramme und Stiftungen an sich. Zu einem guten Teil soll und muss man das auch – zumindest wenn man sich über den Wert des Streites in demokratischen Ordnungen bewusst ist. Einen solchen Streit zu führen oder einseitig anzutreiben, war allerdings nicht das Anliegen dieses Beitrags. Stattdessen haben wir versucht zu zeigen, wie es ›100 Resilient Cities‹ mit philanthropischen Mitteln gelang, die Idee urbaner Resilienz in städtische Agenden zu implementieren. Mit diesem Fokus auf philanthropische Momente wollten wir die Logiken einer transformativen Philanthropie erhellen und aktuelle wie zukünftige Diskussionen über philanthropisches Engagement mit empirischen Informationen und theoretischen Begrifflichkeiten bereichern.

Mit diesem Interesse haben wir andere naheliegende Beschreibungsmodi außen vorgelassen. Insbesondere haben wir nicht dezidiert thematisiert, dass ›100 Resilient Cities‹ die Herausbildung eines »organisationalen Feldes« (vgl. zu dieser Theorieoption Scott/Meyer 1991; Scott 2014: 219ff.) angestoßen hat. Unberücksichtigt blieb auch, ob sich das organisationale Feld nicht zu einem »Issue Field« entwickelt hat, innerhalb dessen neue institutionelle Infrastrukturen entwickelt werden (vgl. Hoffman 1999; O'Sullivan/O'Dwyer 2015). Weil aber auch wir auf Wandel, Variation und Handlungsfähigkeit von und in den beteiligten Organisationen geachtet haben, und weil auch wir zeigen, wie die Schaffung und

Verdichtung dieses Politikfeldes die Wahrscheinlichkeit erhöhte, dass bestimmte Ideen innerhalb dieses Feldes Fuß fassten, als legitim angesehen und schließlich umgesetzt wurden, haben wir dennoch zu Kernfragen dieser Theorieoption an der Schnittstelle von Organisationstheorie und Institutionalismus beigetragen (vgl. hierzu bereits Warren 1967; für eine Feldbildung mit philanthropischer Beteiligung vgl. z.B. Bartley 2007).

Allerdings war uns mehr daran gelegen, die philanthropischen Besonderheiten herauszuarbeiten, also zu verstehen, welche Dynamiken auf die Eigenheiten von Stiftungen zurückzuführen sind. Entsprechend gilt es zu beachten, dass es im philanthropischen Feld seit der Jahrtausendwende eine spürbare Unruhe gibt, die zu einem Wettstreit um größtmögliche Wirkungen geführt hat. Bei diesem Wettstreit, der auch als eine Emanzipation von nationalstaatlichen Gemeinwohlpolitiken gelesen werden kann, begannen Stiftungen Szenerien für ihr Schaffen und Wirken zu entwerfen, die sie als große gesellschaftliche Herausforderungen – ›Grand Challenges‹ – bezeichneten (Ferris 2021; Kaldewey 2018). Statt sich allein an den demokratischen Idealen ›der Gleichheit und Inklusion‹ (Blühdorn 2020: 143) zu orientieren, füllte die Rockefeller Foundation den Resonanzraum der großen gesellschaftlichen Herausforderungen mit dem Weltproblem (mangelnde) Resilienz. Dies gelang ihr, weil sie die Notwendigkeit einer resilienteren Gesellschaft wissenschaftlich absicherte, mit einem Debattenbuch in Schwingungen versetzte und als normative Entscheidungstheorie pragmatisch ausformulierte. Dabei nutzte die Stiftung ihre Freiheiten, um Resilienz in Richtung technische Bearbeitbarkeit und Messbarkeit zu konstruieren. Bei der programmatischen Umsetzung der Idee nutzte sie die mit der Gabe verbundenen Dankbarkeitsverpflichtungen und Reziprozitätserwartungen, um die Mitgliedsstädte und die CROs an das Programm zu binden. Und weil die Steuerungskapazitäten einer Gabe begrenzt sind und die Städte letztlich mehr ihren Bewohner:innen als der Stiftung verpflichtet sind, provozierte die Stiftung, jetzt in Form der NGO ›100 Resilient Cities‹, weitergehende Verhaltensverpflichtungen, indem sie Entscheidungen unter den Bedingungen ›high choice, high irreversibility, and high visibility‹ (Weick 2001: 7) einforderte. Zudem steuerte sie das Programm wiederkehrend mittels Interaktionen, weil in diesen flüchtigen Sozialsystemen eher Zustimmung als Ablehnung zu erwarten ist. Die Bewertung dieser organisationalen Leistungen liegt im Auge der Betrachter:innen. Die CROs äußerte sich dazu kritisch, stimmten aber auch überein, dass ›100 Resilient Cities‹ (i) eine begrüßenswerte Agenda für neue Ansätze urbaner Resilienz gesetzt, (ii) Wissen, Kompetenzen und Unterstützungsnetzwerke unter den Akteuren gefördert und (iii) wirtschaftliche, kulturelle und soziale Ressourcen für die Entwicklung der Strategie bereitgestellt hatte.

Auch wenn das Gemeinwohl nicht mehr substanziell verstanden wird, sondern in sachlicher, sozialer, zeitlicher und räumlicher Dimension prozedural zu bestimmen ist (Offe 2002), dürften wenig Zweifel daran bestehen, dass das Programm

auf die Mehrung des Gemeinwohls ausgerichtet war. Diese Wertung widerspricht nicht der Beobachtung, dass die Stiftung ihren eigenen Schnitt machen und eigene Vorstellungen umsetzen wollte. Das beinhaltete zum Beispiel ein genuines Interesse an Medienpräsenz und den Wunsch in die Resilienzstrategien hineinzuwirken. Vor allem aber wollte sie das Programm auch wieder los werden, weil die Reputationsrenditen mit der Zeit sinken und neue und größere Weltrettungen warten. Auf der Website ist die Kategorie »Resilience« inzwischen weitgehend verschwunden. Stattdessen liest man: »We're a philanthropic foundation that promotes the well-being of humanity by finding and scaling solutions to advance opportunity and reverse the climate crisis.«¹⁴ Wer die Klimakrise umkehren möchte, ist offenbar nicht bereit, eine etablierte soziale Infrastruktur kontinuierlich zu finanzieren. Entsprechend genoss ein geordneter und umsichtiger Übergang von »100 Resilient Cities« in eine Nachfolgestruktur zu keiner Zeit Priorität.

Das Programm »100 Resilient Cities« ist in vielen Aspekten paradigmatisch für eine transformative Philanthropie, die auf Wirkungen abstellt, die weit über den Wert der initialen Gabe hinausgehen. Dazu, und das ist der kleinste gemeinsame Nenner dieser philanthropischen Programme, sind sie auf komplementäre Leistungen und Entscheidungen von bestimmten Dritten in ihren Umwelten angewiesen. Mit diesem Wissen um die essenzielle Notwendigkeit externer Leistungen und Entscheidungen werden sowohl die Anstrengungen der Stiftungen verständlich als auch die Machtpotenziale der Programmteilnehmer:innen sichtbar. Das nun deutlich sichtbare Verhältnis von Kontrolle und Gegenkontrolle in den Programmen einer transformativen Philanthropie eröffnet analytische Wege zum Studium vergleichbarer Programme und weitet den Raum für politische Diskussionen zur Rolle von Stiftungen in Bezug auf Lesbarkeit, Verantwortlichkeit, Responsivität, Wahrsprechen und Integrität.

14 Rockefeller Foundation, [online] <https://www.rockefellerfoundation.org/> [abgerufen am 02.01.2024].