

Interreg



Kofinanziert von
der Europäischen Union
Cofinancé par
l'Union Européenne

Oberrhein | Rhin Supérieur

Rhenus et Resilire (R&R)

Bericht 3

—

Synthese der Resilienzfaktoren von Gemeinden am Oberrhein

Juli 2024

Mitwirkende

in alphabetischer Reihenfolge:

Bernhard Michèle (Hochschule Kehl)
Bischoff Luc (Université de Strasbourg)
Bollinger Sophie (Université de Strasbourg)
Burger-Helmchen Thierry (Université de Strasbourg)
Busbach Uwe (Hochschule Kehl)
Drewello Hansjörg (Hochschule Kehl)
Eisenbarth Markus (Hochschule Kehl)
Fischer Jürgen (Hochschule Kehl)
Gnamm Mats-Benjamin (Hochschule Kehl)
Jülicher Milena (Hochschule Kehl)
Kiesel Britta (Hochschule Kehl)
Martins-Nourry Lise (Université de Strasbourg)
Neukam Marion (Université de Strasbourg)
Raffin Didier (Hochschule Kehl & Université de Strasbourg)
Roinard Anna (Université de Strasbourg)
Rondé Patrick (Université de Strasbourg)
Schaeffer Véronique (Université de Strasbourg)
Seker Merdan (Hochschule Kehl)
Yalcin Sevda (Hochschule Kehl)
Yorulmaz Merve (Hochschule Kehl & Université de Strasbourg)

Unter der Leitung von :

Muller Emmanuel (Hochschule Kehl & Université de Strasbourg)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Ziele und Umfang	2
3. Stadt Offenburg	4
3.1 Rückblick: Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie	4
3.2 Krisenkompetenz heute: Von den Krisen der Vergangenheit lernen	8
4. Gemeinde Ottersweier	10
4.1 Rückblick: Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie	10
4.2 Krisenkompetenz heute: Von den Krisen der Vergangenheit lernen	14
5. Stadt Haguenau	17
5.1 Rückblick: Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie	17
5.2 Krisenkompetenz heute : Von den Krisen der Vergangenheit lernen	18
6. Gemeinde La Wantzenau	19
6.1 Rückblick : Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie	19
6.2 Krisenkompetenz heute : Von den Krisen der Vergangenheit lernen	20
7. Schlussfolgerung: Potenziale, förderliche Faktoren und Lehren im Vergleich	22
7.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der deutschen und französischen Gemeinden	22
7.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der kleinen und mittleren Gemeinden	27
7.3 Provisorische Schlussfolgerung	30
Anhang : Interviewleitfaden	32

1. Einleitung

Das Projekt R&R verfolgt das übergeordnete Ziel, die Resilienz der Gemeinden am Oberrhein zu verbessern.

Das Projekt basiert auf einer Kooperation von vier Pilotgemeinden aus dem Oberrheingebiet, darunter je eine kleine und eine mittelgroße Gemeinde in Frankreich und Deutschland:

- Offenburg (Deutschland, ca. 60.000 Einwohner)
- Ottersweier (Deutschland, ca. 6.000 Einwohner)
- Haguenau (Frankreich, ca. 35.000 Einwohner)
- La Wantzenau (Frankreich, ca. 6.000 Einwohner)

Im ersten Projektbericht wurde eine Bestandsaufnahme der organisatorischen Rahmenbedingungen für die Bewältigung von Extremereignissen in den Kommunen am Oberrhein durchgeführt auf Grundlage welcher, bereits erste Schlussfolgerung bezüglich der kommunalen Resilienz deutscher und französischer Gemeinden abgeleitet werden konnten. Diese Schlussfolgerungen bildeten wiederum die Basis der Erstellung eines Interviewleitfadens, mit dessen Hilfe mehrere semi-strukturierte Interviews in den Pilotgemeinden hinsichtlich der hinderlichen und förderlichen Faktoren kommunaler Resilienz durchgeführt wurden.

In einer ersten Analyse wurden die hierbei erhobenen Daten bereits in Bezug auf die hinderlichen Faktoren analysiert. Hierbei wurden folgende Faktoren zwischen den französischen und deutschen Gemeinden identifiziert, welche die Ausbildung kommunaler Resilienz behindern könnten :

- Mangelhafte Kooperation mit höheren Verwaltungs- und Politikebenen
- Mangelhafte Informationsklarheit
- Beziehung zwischen Bürgermeister und Bürger
- Mangelhafte personelle und organisationale Kapazitäten
- Unzureichende Strukturen und Prozesse des Krisenmanagements
- Unzureichende technische Ressourcen
- Schwierigkeit der Aufrechterhaltung zivilgesellschaftlicher Unterstützung

Darüber hinaus konnten auch im Vergleich der kleinen und mittleren Gemeinden mehrere hinderliche Faktoren kommunaler Resilienz identifiziert werden:

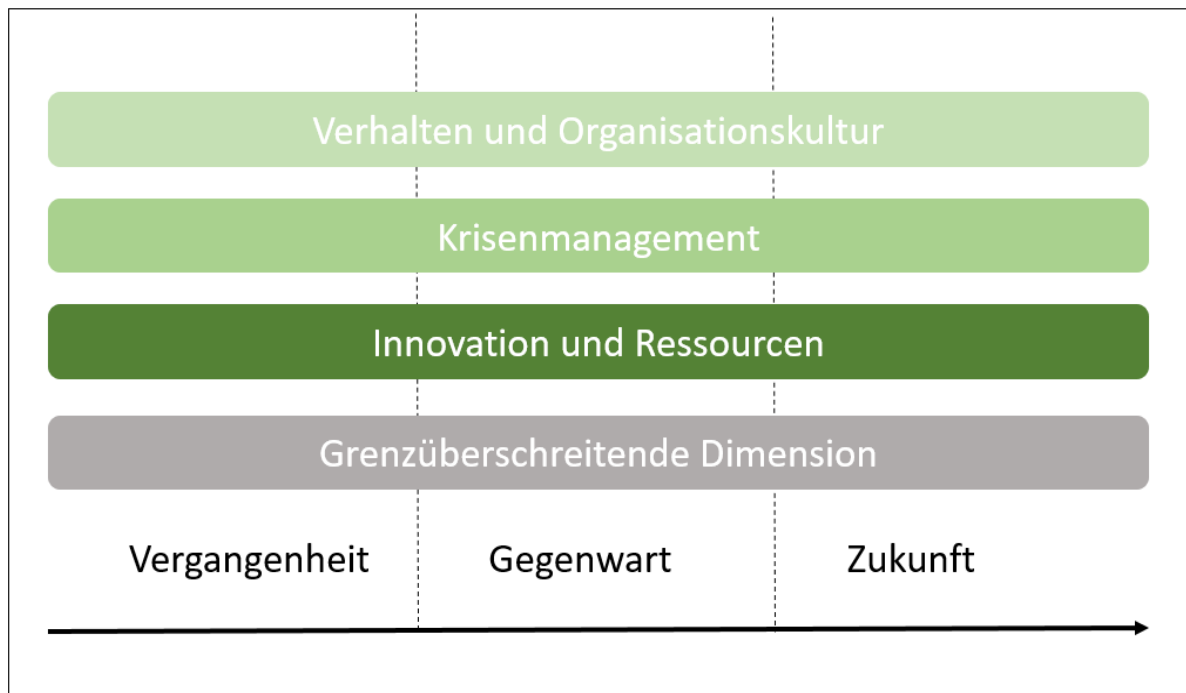
- Unterschiedliche Ansätze der Mobilisierung und Beteiligung der Zivilgesellschaft
- Unterschiedliche Rolle des Bürgermeisters im Krisenmanagement
- Unterschiedlicher Umsetzungsstand resilienzfördernder Maßnahmen
- Demografische Hindernisse
- Weiterbildungsbedarf

2. Ziele und Umfang

Aufbauend auf der Untersuchung der hinderlichen Faktoren kommunaler Resilienz in den vier Pilotgemeinden, wurden im Rahmen dieses Berichts insbesondere die förderlichen Faktoren kommunaler Resilienz als Potentiale und Ressourcen der Gemeinden analysiert. Nach Durchführung der Einzelfallstudien wurden die hieraus gewonnenen Erkenntnisse für einen Fallvergleich zum einen zwischen den französischen und deutschen Gemeinden, zum anderen aber auch zwischen den kleinen und mittleren Gemeinden analysiert.

Wie bereits in der vorausgegangenen Studie zu den Hindernissen kommunaler Resilienz wurden auch für diesen Bericht leitfadengestützte Interviews im Rahmen eines Fallstudiendesigns als geeignete Methode ausgewählt, um dem dynamischen Charakter des Resilienzkonzpts Rechnung zu tragen. Der Interviewleitfaden ist in Anhang 1 dargestellt. Seine Grundstruktur ist zweidimensional und umfasst insgesamt fünf Themenblöcke. Der Leitfaden folgt einer übergeordneten zeitlichen Logik und ist darüber hinaus in drei wiederkehrende Themenblöcke gegliedert (Vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Zwei-dimensionale Interviewleitfadenstruktur



Quelle : Eigene Darstellung

Auf Grundlage einer themenspezifischen Inhaltsanalyse der semi-strukturierten Einzelinterviews mit Vertretern der Pilotgemeinden werden in den folgenden Kapiteln nun die identifizierten Resilienz-Potenziale zur Ausbildung der Meta-Kapazität "kommunale Resilienz" dargestellt und beschrieben. Der Fokus der durchgeführten Einzelinterviews lag hierbei auf den während der Covid-19pandemie gewonnen Krisenerfahrungen der Gemeinden. Ziel dieses Kapitels ist es, einen ersten Katalog förderlicher Faktoren kommunaler Resilienz speziell für die Einzelfallbetrachtung der Pilotgemeinden zu erstellen.

3. Stadt Offenburg



Die Stadt Offenburg (Einwohnerzahl 61.700, Stand 2022) ist eine Stadt im Westen Baden-Württembergs. Offenburg, frühere Reichsstadt, ist die Kreisstadt und größte Stadt des Ortenaukreises. Oberbürgermeister ist Marco Steffens (CDU, seit 2018)

3.1 Rückblick: Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie

Da zu Beginn der Covid-19pandemie die personelle und strukturelle Verankerung des Krisenmanagements bei der Stadtverwaltung fehlte, administrative Prozesse der Krisenbewältigung noch nicht entwickelt und etabliert waren und auch die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden der Stadtverwaltung diesbezüglich noch nicht gezielt gefördert wurden, waren insbesondere **individuelle Fähigkeiten und Wissen** einzelner Mitarbeiter von Stadtverwaltung und Feuerwehr förderliche Faktoren zum Umgang mit der Covid-19pandemie. Hierbei konnte zum einen auf individuelle Erfahrungen und Know-How einzelner Mitarbeiter in der Katastrophenbewältigung zurückgegriffen werden, welche besonders auf die verantwortlichen Führungskräfte eine unterstützende ("entspannende") Wirkung erzielten. Diese Führungskräfte nutzen die Krisen- und Katastrophenenerfahrungen der Mitarbeitenden besonders zu Beginn der Covid-19pandemie zur Entwicklung und Umsetzung erster krisenmildernder Maßnahmen. Auch die persönlichen Kontakte und das lokale Wissen der Mitarbeitenden unterstützten in besonderem Maße die erste Phase der direkten Krisenbewältigung.

"Man braucht einen Spielführer in der Verwaltung, auf den sich alle verlassen können."

Beginnend bei der ersten Phase der Krisenbewältigung konnte der bei der Stadt Offenburg gelebte Führungsstil einer **visionären und kollaborativen Führung** deutliche förderliche Wirkungen auf deren kommunale Resilienz entfalten. Die erste Phase der Krisenbewältigung, welche von der Stadt Offenburg als "Chaosphase" bezeichnet wurde, war besonders durch die persönlichen Führungskompetenzen auf Seiten des Oberbürgermeisters und des Feuerwehrkommandanten gekennzeichnet. Hierbei wurde nicht reaktiv auf den Krisenverlauf und die Anordnungen höherer Verwaltungs- und Politikebenen reagiert, sondern durch proaktives Führungsverhalten schnell die Handlungsfähigkeit der Stadt wiederhergestellt. Das mutige und visionäre Vorgehen des Oberbürgermeisters wirkte hierbei motivierend auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Stadtverwaltung, da dadurch ein von Verantwortungsbewusstsein und Mut gekennzeichnetes Vorbild geschaffen wurde. Sowohl zwischen dem Oberbürgermeister und den Führungskräften, speziell der Leiter des kommunalen Krisenstabs, als auch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden konnte das Führungsmittel der Delegation das Vertrauen innerhalb der Stadtverwaltung deutlich steigern. Eine von Mut und Verantwortungsbewusstsein geprägte visionäre Führungskultur der Delegation schuf somit die Grundlage für eine auf Vertrauen aufbauende Krisenreaktion und wirkte dadurch förderlich auf die kommunale Resilienz der Stadt Offenburg.

"Alle stellten sich in den Dienst."

Die resilienzförderliche Führungskultur der Stadt Offenburg leistete auch einen Beitrag zur **vertrauensvollen Teamarbeit**, besonders während der Krisenbewältigung, aber auch darüber hinaus. Die Teamarbeit der Stadt Offenburg, speziell im untersuchten Fall des Krisenstabs, war hierarchiefrei organisiert und von einer offenen Kommunikation und Fehlerkultur geprägt. Dies führte dazu, dass auch über die Grenzen einzelner Fachbereiche hinweg, individuelle Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen zur Krisenbewältigung nutzbar gemacht wurden (siehe obenstehenden Punkt) sowie die Entwicklung sinnvoller Lösungen (Stichwort: sense making) gefördert wurden. Diese vertrauensvolle Teamarbeit (Stichwort: internes soziales Kapital) konnte das krisenprägende Merkmal der Unsicherheit mildern und auch den Mangel an bewährten Strukturen und Prozessen des Krisenmanagements abfedern. Das

gesteigerte "Wir-Gefühl" hatte während der Krisenbewältigung deutlich positive Auswirkungen die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Und auch im Nachgang an die Covid-19pandemie konnte die gemeinsame Krisenerfahrung der Mitarbeitenden die kollegiale Zusammenarbeit fördern und kann somit unter Umständen auch für künftige Krisen resilienzförderlich wirken.

Wie bereits beschrieben, wurde als eine Maßnahme zur Krisenbewältigung während der Covid-19pandemie ein kommunaler Krisenstab bestehend aus mehreren Mitarbeitenden unterschiedlicher Fachbereiche unter Leitung des Krisenstabsleiters und dessen Stellvertretung gebildet. Hierbei wurden, wie oben genannt, zum einen Maßnahmen zur Krisenbewältigung im Rahmen von Sense-Making-Prozessen entwickelt, zum anderen jedoch aber auch **ad-hoc Entscheidungen** getroffen und auch implementiert. Diese ad-hoc Entscheidungen wurden besonders in der frühen Phase der Covid-19pandemie notwendig, um schnellstmöglich auf die dynamischen Entwicklungen der Krisen zu reagieren. Diese ad-hoc Entscheidungen außerhalb der normalen Zuständigkeiten und Hierarchie wurden durch eine starke Zuständigkeit des Stabsleiters im Krisenfall sowie durch eine situationsspezifische Anpassung gesetzlicher Vorgaben ermöglicht. Des Weiteren wurden einzelne Entscheidungen, welche eine hohe Spezialisierung erfordern, wie in diesem Fall der Abschluss fachspezifischer Verträge, durch einzelne verwaltungsinterne Experten außerhalb des normalen Entscheidungsfindungsprozesses getroffen. Diese Prozesse der ad-hoc Entscheidungsfindung und -Implementierung förderten besonders zu Beginn der Covid-19pandemie eine schnelle und angepasste Krisenreaktion.

"Es muss viel und vielfältig kommuniziert werden."

Diese Aufhebung der normalen Zuständigkeiten und ad-hoc Umsetzung einzelner Maßnahmen im Rahmen eines dynamischen Krisenverlaufs führten in der Folge zu einem erhöhten (internen) Kommunikationsbedarf, sodass die Hintergründe getroffener Entscheidungen und Informationen zum Krisenverlauf **transparent kommuniziert** werden konnten. Dies wirkt wiederum positiv auf das Vertrauen, Engagement und die Motivation der einzelnen Mitarbeitenden und verhinderte, dass eine "Zweiklassengesellschaft" innerhalb der Stadtverwaltung entstand, aufgeteilt zwischen denjenigen Mitarbeitenden, welche direkt an der Krisenbewältigung beteiligt waren und dadurch relevante Informationen besaßen und

denjenigen, welche hieran nicht direkt beteiligt waren. Zu diesem Zweck wurden bei der Stadt Offenburg innovative Kommunikationsmittel, wie der "Brief aus dem Stab" oder das "Mitarbeitertelefon" entwickelt und eingeführt. Die teilweise täglichen Abstimmungen und Entscheidungen des Krisenstabs konnten dadurch zusammen mit weiteren krisenrelevanten Informationen auf unterschiedlichen Kommunikationswegen weitergegeben werden und stärkten somit den organisatorischen Zusammenhalt während der Krise.

"Mutig nach innen und nach außen."

Während eines gesamten Krisenverlaufs sind Systeme, in diesem Fall das politisch-administrative System der Stadt Offenburg, mit der Herausforderung beschränkter Informationen über die Gesamtheit des komplexen Krisenverlaufs und Ressourcen konfrontiert, welche die Bildung kommunaler Resilienz deutlich erschwert. Um diese Herausforderung zu überwinden, ging die Stadt Offenburg mehrere **externe Kooperationen** mit unterschiedlichen Partnern auf der kommunalen Ebene, der Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik ein. Auf der politischen Ebene konnte besonders der Oberbürgermeister durch Austauschprozesse innerhalb seines politischen Netzwerks unterstützend auf die operative Arbeit des Krisenstabs wirken. Auf der kommunalen Ebene wurden kommunale Kooperationen, Kontakte, informelle Austauschmöglichkeiten und formelle Netzwerke, insbesondere im Landkreis, genutzt, um technische und emotionale Unterstützung zur Überwindung der Unsicherheit während der Krisenbewältigung durch die Bildung einer "Schicksalsgemeinschaft" zu erlangen. Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Gruppen und Partizipationsmöglichkeiten der Bürger wurden durch die Stadt Offenburg diesbezüglich als grundsätzlich positiv bewertet, jedoch wurde dies auch als herausfordernd eingestuft bezüglich der Abbildung in formalen Krisenmanagementprozessen. Nach der Covid-19pandemie wurden externe Kooperationen mit dem Privatsektor genutzt, um weitere Informationen im Bereich der Antizipation zukünftiger Krisen zu erlangen. Im Speziellen wurde hier eine Kooperation mit der ENBW im Rahmen von Szenarienentwicklungen eingegangen. Externe Kooperationen mit unterschiedlichen Sektoren können bei der Stadt Offenburg somit in allen Phasen des Resilienz-Prozesses eine unterstützende Wirkung entfalten.

Zur Überwindung des Systemmerkmals der limitierten Ressourcen ging die Stadt Offenburg nicht nur externe Kooperationen ein, sondern bediente sich **hybrider Ressourcen**. Als hybride Ressourcen werden in diesem Fall Mittel bezeichnet, welche zu einem anderen Zweck verwendet werden als denjenigen, für welchen diese ursprünglich gedacht waren. Hierbei können zunächst Strukturen und Prozesse genannt werden, welche bei der Stadt Verwaltung Offenburg bereits vor der Covid-19pandemie zwar für einen anderen Zweck definiert wurden, während der Krise jedoch angepasst im Rahmen der Krisenbewältigung verwendet wurden und dadurch den Mangel an fehlenden Strukturen und Prozessen des Krisenmanagements (zumindest teilweise) beheben konnten. Des Weiteren wurden bei der Stadt Offenburg während der Krisenbewältigung Mitarbeitende aus Bereichen, welche im Krisenfall heruntergefahren wurden (z.B. Kultur), in anderen Bereichen der Krisenbewältigung eingesetzt (z.B. Akten scannen, Bürgertelefon). Die Nutzung dieser hybriden Ressource war jedoch nur durch die individuellen Fähigkeiten der Rollenflexibilität und Improvisation sowie durch das hohe Engagement des Personals während der Krisenbewältigung möglich.

3.2 Krisenkompetenz heute: Von den Krisen der Vergangenheit lernen

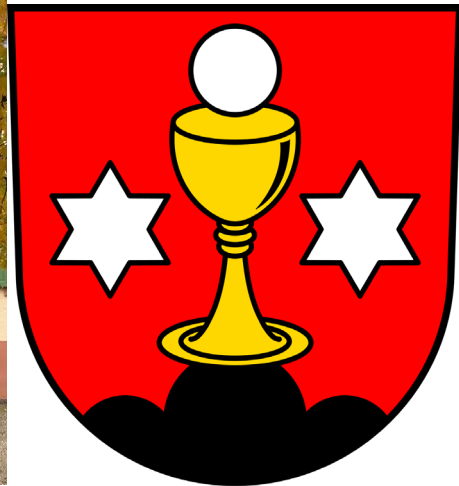
Diese notwendigen Eigenschaften zur Nutzung hybrider Ressourcen lassen sich auch nach der direkten Krisenbewältigung unter dem Begriff der **Veränderungsfähigkeit (change capacity)** zusammenfassen. Die Krisenerfahrung durch die Covid-19pandemie führte bei der Stadt Offenburg zu einer gestiegenen Sensibilität und Bewusstsein gegenüber künftigen Krisen, was zum einen dazu führte, dass Informationen bezüglich möglicher künftiger Krisen (Stichwort: weak signals) sensibler aufgenommen und schneller verarbeitet werden, und zum anderen zu einem organisationalen Wandel innerhalb der Stadtverwaltung von einer starren Fachbereichslogik (Stichwort: Silodenken) hin zu einem agileren Organisationsmanagement geführt hat. Veränderungen und Unsicherheiten werden nicht mehr als Bedrohungen wahrgenommen, sondern als die Realität, welche eine Chance zur Optimierung bietet. Die Krisenerfahrung der Covid-19pandemie stärkt somit das organisationale Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeit gegenüber künftigen Krisen und Katastrophen. Und auch auf greifbarer Ebene führte die Veränderungsfähigkeit der Stadt Offenburg nach der Krisenerfahrung der Covid-19pandemie dazu, dass aktuell eine deutlich gesteigerte Bereitschaft auf Seiten der Verwaltungsführung und Lokalpolitik zur Verfügungstellung

personeller und finanzieller Ressourcen für den Bereich Krisenmanagement (Stichwort: Umschichtung von Prioritäten) besteht. Es ist somit deutlich ersichtlich, dass die Veränderungsfähigkeit der Stadt Offenburg ein positiver Faktor hinsichtlich der Antizipation künftiger Krisenereignisse, der Krisenbewältigung selbst und der Anpassung an vergangene Krisen darstellt.

Zur Anpassung der organisationalen Strukturen, Prozesse und Routinen nach einer Krise müssen Organisationen ihre Lernerfahrungen identifizieren und auch die Folgen daraus implementieren. Diese stellt eine Anpassungsleistung an den durch die Krise veränderten organisationalen Kontext dar. Auf personeller und struktureller Ebene wurde diese **Implementierung von Lernerfahrungen** durch die Schaffung permanenter Personalstellen für den Krisenstab umgesetzt. Diese Maßnahmen sollen die Effizienz des kommunalen Krisenmanagements durch die Konzentration von Wissen und Kompetenzen stärken. Weiterhin sollen auf der personellen Ebene die Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch passende Fortbildungsmaßnahmen im Bereich des Krisenmanagements weiterentwickelt werden. Die bereits erwähnten Übungen und Szenarienentwicklungen, auch in Kooperation mit externen Akteuren, tragen wiederum zu einer Professionalisierung der Krisenmanagementkompetenzen bei.

Unterstützt werden diese Anpassungs- und Vorbereitungsmaßnahmen durch ein **organisationales Wissensmanagement**. Hierbei wird durch die Dokumentation der Arbeit des Krisenstabs zum einen dessen Transparenz gestärkt und zum anderen durch die Entwicklung interner "Best Practices" die Identifikation von Lernerfahrungen unterstützt. Dieses Wissensmanagement stellt eine notwendige Bedingung für die Bereitstellung zugänglicher Informationen zur zukünftigen Krisenbewältigung dar.

4. Gemeinde Ottersweier



Ottersweier (Einwohnerzahl ca. 6400, Stand 2021) ist eine Gemeinde in Baden-Württemberg und gehört zum Landkreis Rastatt. Die Gemeinde ist Mitglied der Vereinbarten Verwaltungsgemeinschaft der Stadt Bühl. Seit 1999 ist Jürgen Pfetzer (CDU) Bürgermeister der Gemeinde.

4.1 Rückblick: Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie

"Probleme werden immer komplexer und schreien nach neuen Lösungen."

Die Bewältigung der Covid-19pandemie durch die Gemeinde Ottersweier war zu einem Großteil von einer **Organisationskultur und -Management** geprägt, welches es der Gemeinde erlaubte schnellstmöglich passende Maßnahmen zu entwickeln, diese auch umzusetzen und das Verwaltungshandeln durchgehend an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Als eine der ersten organisationalen Krisenreaktionen wurde ein kommunaler Krisenstab (genannt Lenkungskreis) eingerichtet, bestehend aus relevanten verwaltungsinternen, aber auch verwaltungsexternen Personen mit einem täglichen Abstimmungsformat. Dieser Krisenstab war durch die Verwaltungsvorschrift des Landes Baden-Württembergs in der Gemeinde Ottersweier zwar schon auf dem Papier erstellt worden, dieser traf jedoch erst während der Covid-19pandemie zusammen. Die Einberufung, Zusammensetzung und Arbeitsweise wurde durch die Gemeinde Ottersweier durch das Attribut "instinktiv" gekennzeichnet. Dem personellen und organisationalen

Instinkt folgend wurde der Krisenstab durch den Bürgermeister einberufen und geleitet. Die Arbeit dieses Krisenstabs war durch eine projektbasierte, agile Zusammenarbeit mit digitalen Tools (Projektmanagement) gekennzeichnet und wird künftig bei der Gemeinde formalisiert als "best practice" zum agilen Verwaltungsmanagement genutzt. Die Bedeutung dieses personellen und organisationalen Instinkts (Stichwort: strategisches Management durch Intuition) wird auch dadurch erkenntlich, dass es zwar bestimmte Krisenmanagementpläne bei der Gemeinde Ottersweier bereits zu Beginn der Covid-19pandemie gab, diesen jedoch nicht blind gefolgt wurde, sondern eher situationsspezifische, "instinktive" Lösungen entwickelt wurden.

"Wir sind Team Ottersweier."

Des Weiteren war die Organisationskultur und das Management während der Covid-19pandemie, aber auch darüber hinaus, von einer flachen Hierarchie und einer kontinuierlichen und offenen Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften geprägt, was sich als besonders förderlich für die Entscheidungsfindung während der Krisenbewältigung herausstellte. Es wurde gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung passender Lösungen gearbeitet. Durch die Offenheit des Bürgermeisters gegenüber innovativer Ideen der Krisenbewältigung ("(...) nimmt die Meinungen der Mitarbeiter auch tatsächlich dann an."), wie beispielsweise die Einführung eines Schichtdienstes, wirkte sich positiv auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden aus. Diese offene, agile und lösungsorientierte Organisationskultur wurde durch eine hohe Fehlertoleranz seitens des Bürgermeisters und der anderen Führungskräfte der Gemeinde ergänzt (*"Kein Mensch ist fehlerlos, man darf den gleichen Fehler nur nicht zweimal machen."*). Diese Merkmale der Organisationskultur in Ottersweier hatten deutliche positive Auswirkungen auf den kollegialen Zusammenhalt und Hilfsbereitschaft und schufen ein starkes "Wir-Gefühl" unter den Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung. Der Teamgeist stärkte den Zusammenhalt und das Verantwortungsbewusstsein des gesamten Personals der Gemeindeverwaltung und unterstützte dadurch die Leistungserbringung während der Krisenbewältigung (*"Wir bewältigen das Ganze nur als Team."*). Dieser interne Zusammenhalt wurde als eines der wichtigsten Resilienz-Potenziale durch die Gemeinde Ottersweier identifiziert.

"Wir schießen Raketen auf den Mond, dann müssen wir auch das hinbekommen."

Diese resilienzförderliche Organisationskultur und -Management wurde insbesondere durch einen **mutigen und kollaborativen Führungsstil** auf Seiten des Bürgermeisters ermöglicht und gestärkt. Dieser mutige und zielorientierte Führungsstil des Bürgermeisters wirkte besonders förderlich bei der Umsetzung kreativer ad-hoc Maßnahmen zur schnellen Krisenreaktion. Hierbei konnte mit dem Instrument der Delegation die Befähigung und Motivation der weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter zur Bewältigung dieses Krisenereignisses gestärkt werden. Der Bürgermeister selbst kann hierbei als treibende Kraft in der Krisenbewältigung bezeichnet werden, welcher durch seine außerordentlich hohe Zielorientierung und Problemlösungskompetenz bei gleichzeitigem Optimismus einen stark positiven Effekt auf die Resilienz der Gemeinde Ottersweier während der Covid-19pandemie hatte. Diese Problemlösungskompetenz zeigte sich vor allem durch die ausgeprägte Netzwerks- und Improvisationsfähigkeit, welches es diesem erlaubte auf proaktive Weise ad-hoc Lösungen umzusetzen, auch wenn hierfür teilweise eine situationsspezifische Anpassung der normalen Abstimmungsprozesse notwendig wurde ("Der Staat hilft mir nicht, also muss ich mir selbst helfen."). Exemplarisch lässt sich dies an der Beschaffung benötigter OP-Masken während der Covid-19pandemie zeigen, welche der Bürgermeister durch sein weitreichendes Netzwerk in einem solchen Ausmaß beschaffen konnte, dass die Gemeinde Ottersweier neben der eigenen Versorgung auch weitere Gemeinden des Landkreises mit OP-Masken versorgen konnte ("Maskendealer"). Neben diesen Führungseigenschaften förderten auch die langjährige Berufs- und Lebenserfahrung des Bürgermeisters, sowie dessen ortspezifischen Kenntnisse in hohem Maße nicht nur die Umsetzung von ad-hoc Maßnahmen, sondern auch die Entwicklung und Umsetzung weiterer sinnvoller Maßnahmen in Abstimmung mit dem Krisenstab ("Hektik ist ein schlechter Ratgeber.").

"Wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen die einzelnen Ebenen zusammenarbeiten."

Da besonders einer kleinen Gemeinde wie Ottersweier nur begrenzte Ressourcen und Informationen zur Krisenbewältigung zur Verfügung stehen, nimmt die Bedeutung **externer Kooperation** auf unterschiedlichen Ebenen und mit vielfältigen Partnern einen hohen Stellenwert ein. Hierbei wurden besonders die Austauschformate auf Landkreisebene zu unterschiedlichen Themen der Krisenreaktion mit dem Landratsamt und den kreisangehörigen Gemeinden als äußerst förderlich bewertet. Hierbei wurden unterschiedliche Formate für die verschiedenen Hierarchieebenen, vom Bürgermeister bis hin zu Sachbearbeitern, durchgeführt. Diese Austauschformate wurden in Form von Videokonferenzen zu bestimmten kommunalen Themen auch nach der Covid-19pandemie fortgeführt und können so auch zukünftig die Gemeinden in allen Phasen des Resilienz-Prozesses (Antizipation, Bewältigung, Anpassung) unterstützen. Neben diesen interkommunalen Kooperationen kam es auch innerhalb der Gemeinde zu unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit mit krisenerfahrenen Akteuren, wie der Feuerwehr und dem Deutschen Roten Kreuz (DRK), sowie mit der örtlichen Polizei. Diese Zusammenarbeit unterstützte die Durchführung von Maßnahmen, speziell auch zur Sicherstellung der öffentlichen Ordnung. Auch die Zivilgesellschaft wurde im Rahmen von Infoveranstaltungen mit externen Experten zur Krisenprävention eingebunden und auch direkt von der Gemeinde bei der Eigenprävention, beispielsweise durch einen Sandsackverkauf an Bürger durch den Bauhof unterstützt. Aufgrund der Gemeindegröße und der Nähe zwischen Verwaltung und Bürger ist die enge Kooperation zwischen Gemeindeverwaltung und Zivilgesellschaft sowohl im Rahmen der Krisenprävention als auch im Rahmen der Krisenbewältigung ein wichtiger Baustein eines optimalen Krisenmanagements. Besonders im Rahmen der Krisenbewältigung können zivilgesellschaftliche Gruppen, aber auch örtliche Privatunternehmen, als hybride Ressource dienen, z.B. bei der Herstellung von Schutzmasken durch das örtliche Seniorenwerk und Schülergruppen oder durch die Bereitstellung von technischem Material bei der Bewältigung von Naturkatastrophen.

"Die Leute haben einfach die Ortskenntnisse und kennen die Ansprechpartner im Ort - das zeichnet eine kleine Gemeinde im Gegensatz zu einer großen Stadt aus."

Ortspezifische Merkmale treten im Resilienz-Prozess jedoch nicht nur bei der Zusammenarbeit mit der örtlichen Zivilgesellschaft und Wirtschaft zu Tage, sondern auch bei der **Nutzung lokalen Wissens**. Besonders während der Covid-19pandemie unterstützten die örtlichen Kenntnisse und Kontakte der Verwaltungsmitarbeiter und des Bürgermeisters in hohem Maße die Krisenbewältigung. Da sowohl der für Katastrophenschutz zuständige Mitarbeiter Mitglieder der örtlichen Feuerwehr war, als auch der Bürgermeister Vorsitzender des örtliche DRK konnten durch diese Doppelrollen wichtige Informationen und Fähigkeiten zwischen diesen an der Krisenbewältigung beteiligten Organisationen ausgetauscht werden. Dies erhöhte die Informationsdichte, stärkte die notwendigen Krisenbewältigungskompetenzen und hatte somit eine förderliche Wirkung auf die Krisenbewältigung der Gemeinde Ottersweier.

4.2 Krisenkompetenz heute: Von den Krisen der Vergangenheit lernen

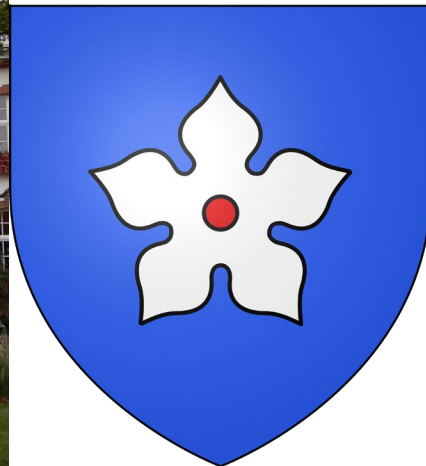
"In einer Sondersituation müssen Sonderlösungen gefunden werden."

Es konnte bereits aufgezeigt werden, dass ein starres hierarchisches Organisationsmanagement, besonders in der Phase der Krisenbewältigung, aber auch schon in der Phase der Antizipation und auch der Anpassung hinderlich auf die Ausbildung kommunaler Resilienz wirken. Aus diesem Grund hat die Gemeinde Ottersweier zunächst während der Covid-19pandemie ihr Verwaltungshandeln kreativ angepasst, was sich unter anderem bei den außergewöhnlichen Verfahren der Beschaffung von OP-Masken durch den Bürgermeister zeigte. Schon bei vorherigen Katastrophenfällen zeigte Ottersweier eine große Anpassungsfähigkeit des Handelns der Verwaltung durch eine situationsspezifische Anpassung der Zuständigkeiten zur ad-hoc Umsetzung von Maßnahmen im Krisenfall ("Sie können viel Papier in der Schublade haben, es werden immer Entscheidungen zu treffen sein.").

Während der Krisenbewältigung müssen Maßnahmen "nach gesundem Menschenverstand" durchgeführt und Regelungen von Land und Bund dem Kontext entsprechend angepasst, jedoch nicht gebrochen werden. Auch die interne Kommunikation wurde im Krisenfall auf angepasste Medien, wie beispielsweise Whatsapp-Gruppen, umgestellt. Die Erfahrung der erfolgreichen Bewältigung der Covid-19pandemie wurde durch die Gemeinde Ottersweier als förderliche Faktoren der Flexibilität und Sensibilität der Gemeinde gegenüber künftigen Krisen bewertet. Durch die Erfahrungen der Covid-19pandemie wurde diese Anpassung des Verwaltungshandelns in Ottersweier auch nach der Krise fortgeführt. Während die "Arbeitsgeschwindigkeit" auch nach der Covid-19pandemie in allen Bereichen der Gemeindeverwaltung auf einem erhöhten Level bestehen blieb ("Wir haben den Fuß nicht mehr vom Gas genommen."), wurden auch die Prioritäten der Verwaltung hin zu einer stärkeren Fokussierung des Katastrophenschutzes als ein allumfassendes Konzept angepasst (Stichwort: Anpassung der Prioritäten). Diese stärkere Fokussierung des Katastrophenschutzes beinhaltet zum einen eine formale strukturelle Verankerung in Form eines Krisenstabes, sowie die Entwicklung angepasster Krisenmanagementkonzepte. Hierbei wird die strategische Vorbereitung auf künftige Krisen durch die Entwicklung verschiedener Strategien und Konzepte, wie beispielsweise einer Notstromkonzeption, gestärkt. Diese Formalisierungen werden parallel von mehreren Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen begleitet. Auf personeller Ebene wurde nach der Covid-19pandemie das Recruiting- und Onboarding System hin zu einem resilienten Personalmanagementsystem angepasst und professionalisiert, in welchem der Fokus besonders auf der Veränderungsfähigkeit und Entscheidungsfreudigkeit des Personals liegt. Des Weiteren wird Personalmanagement auch durch Anreiz- und Belohnungssysteme sowie Maßnahmen zum Teambuilding im Rahmen der Resilienzförderung gestärkt. Auf organisationaler Ebene sollen die Entwicklung von Szenarien und die Durchführung von Krisenmanagementübungen die Antizipationsfähigkeit der Gemeinde gegenüber künftigen Krisen und Katastrophen verbessern. Zusätzlich wird auch die Anpassung des Organisationsmanagement hin zu einer agilen, projektbasierten Organisation mit der Einführung und Nutzung eines Projektmanagement-Tools unterstützt. Einhergehend mit dieser Flexibilisierung des Verwaltungshandelns steht auch die Einführung eines dezentralen Finanzmanagements. Führungskräfte der Gemeindeverwaltung bekamen als Reaktion auf die Covid-19pandemie auch finanzielle Kompetenzen, um die finanziellen Ressourcen ihres

Fachbereichs selbst zu managen. Dies soll sowohl vor einer Krise, als auch währenddessen und danach die Handlungsfähigkeit der einzelnen Fachbereiche und dadurch auch der Gesamtverwaltung verbessern. Diese Anpassungsleistungen des Verwaltungshandelns durch eine Anpassung der Prioritäten lässt sich auch an der finanziellen Ausstattung des Krisenmanagements im aktuellen Haushalt erkennen, in welchem insgesamt 400.000€ für die Finanzierung krisenmildernder Maßnahmen, vor allem im infrastrukturellen Bereich, bereitgestellt werden. Diese infrastrukturellen Anpassungsmaßnahmen, z.B. den Bau eines Hochwasserrückhaltebeckens, werden in Kooperationen mit den relevanten örtlichen Akteuren vorgenommen. Hierbei ist die infrastrukturelle Redundanz durch die Vorhaltung einer Grundausrüstung von Vorsorgematerialien, wie Feldbetten, Nahrung, Laptops, Server, etc., ebenfalls eine politische und administrative Priorität. Diese beispielhaft aufgezeigten Maßnahmen lassen die Anpassungsfähigkeit des Verwaltungshandelns der Gemeinde Ottersweier und dessen Potenzial zur Stärkung der kommunalen Resilienz deutlich erkennen.

5. Stadt Haguenau



Haguenau ist eine französische Stadt mit 35.715 Einwohnern im Jahr 2021. Die Stadt im Département Bas-Rhin ist Teil der Collectivité Européenne d'Alsace (CEA) in der Region Grand-Est und liegt etwa 30 km nördlich der Eurometropole Straßburg. 2018 wird die Communauté d'agglomération de Haguenau gegründet, die 95.000 Einwohner und 36 Gemeinden in einer Verwaltungsstruktur vereint. Seit 2020 ist der Bürgermeister von Haguenau Herr Claude Sturni.

5.1 Rückblick: Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie

In vergangenen Krisen, insbesondere als es darum ging, eine große Anzahl von Brandopfern schnell umzusiedeln, konnte die Stadt Haguenau innerhalb von vier bis fünf Stunden eine Lösung für eine vorübergehende Unterbringung finden. Diese Reaktionsfähigkeit wurde als eine der Hauptstärken und -ressourcen der Gemeinde identifiziert.

Die Reaktionsfähigkeit zeigte sich auch während der Covid-19-Krise, als die Stadt Haguenau um die Organisation der Betreuung von Kindern des medizinischen Personals gebeten wurde. Dank der Zusammenarbeit mit dem Krankenhaus und dem Schulinspektor konnte diese Betreuung innerhalb von weniger als 48 Stunden organisiert werden.

Auch während der durch Brände verursachten Krisen übernahm das Rathaus schnell die Verantwortung für die Einsätze. Das Management und die Entscheidungsfindung in

Krisensituationen werden vom Bürgermeister und seinem Team übernommen, die die Rettungskräfte sowie andere soziale Dienste und Organisationen koordinieren.

Die Stadt verfügte außerdem über eine große Anzahl an Freiwilligen, um die Krise zu bewältigen. Während der Krise wurde insbesondere ein Maskenherstellungsprojekt unterstützt, das von einer Einwohnerin aus Hagenau initiiert wurde. Ein Verteilungssystem für diese Masken wurde ebenfalls in der Stadt organisiert.

Alle Abteilungen der Stadtverwaltung von Hagenau wurden direkt in die Suche nach innovativen Lösungen für die verschiedenen Herausforderungen der Covid-19-Krise einbezogen. Sie setzten zudem viele Mittel ein, um den Kontakt mit den am stärksten isolierten Personen aufrechtzuerhalten, Mahlzeiten bereitzustellen und ein Impfzentrum einzurichten. Das Handlungsspektrum der Stadtverwaltung im Krisenmanagement war sehr umfangreich.

5.2 Krisenkompetenz heute : Von den Krisen der Vergangenheit lernen

Das Krisenmanagement in Hagenau beruht hauptsächlich auf den sehr genauen Ortskenntnissen der Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Diese Kenntnisse ermöglichen es der Stadt, schnell mit Mitteln und Lösungen zu reagieren, die auf den jeweiligen Fall zugeschnitten sind.

Parallel dazu nimmt die Stadt die Arbeit am Aufbau und der Ausarbeitung ihres kommunalen Notfallplans wieder auf, um diese Kenntnisse mit konkreten, schnell umsetzbaren Aktionsplänen zu verstärken. Heute ist es das Ziel der Gemeinde, sich nicht mehr nur auf spontane und intuitive Reaktionen zu verlassen, sondern eine echte Kultur des Krisenmanagements innerhalb der Mitarbeiter der Stadtverwaltung zu schaffen. Jeder müsse wissen, wo er Lösungen finden kann, und Reflexe entwickeln, um bestmöglich auf Krisensituationen reagieren zu können, ohne dass dies nur auf den Fähigkeiten einiger weniger Personen beruhe.

6. Gemeinde La Wantzenau



La Wantzenau ist eine französische Gemeinde mit 5.900 Einwohnern im Jahr 2021. Die Gemeinde im Département Bas-Rhin der Region Grand Est liegt nördlich der Eurometropole Straßburg. Seit 2020 ist Frau Michèle Kannengieser die Bürgermeisterin von La Wantzenau.

6.1 Rückblick : Die Krisenerfahrung mit der Covid-19-Pandemie

Während der Covid-19-Krise musste sich die Bürgermeisterin von La Wantzenau den Herausforderungen der Krise anpassen und den Bewohnern konkrete Unterstützung bieten. Aufgrund des Gefühls der Alleingelassenheit durch höhere Verwaltungsebenen hatte sie zudem auf lokaler Ebene eigenständig Entscheidungen zu treffen, um den Bedürfnissen ihrer Bürger bestmöglich gerecht zu werden. Sie engagierte sich vor Ort und suchte so oft wie möglich den direkten Kontakt mit den Einwohnern. Sie betonte die Bedeutung der Unterstützung der Bevölkerung während dieser Krise: "Denn Minuten sind Stunden für Menschen, die isoliert sind." Es bestand ein echter Bedarf an einer Verbindung zur Realität außerhalb der sich ständig wiederholenden Informationen in den sozialen Netzwerken und den Nachrichten. Die Nähe zur Bevölkerung ermöglichte es ihr auch, kritische Situationen zu erkennen und entsprechend zu handeln. So richtete sie beispielsweise schnell ein Impfzentrum ein, das sowohl für die Einwohner von La Wantzenau als auch für die Bewohner kleinerer Gemeinden gedacht war, für die eine Impfung in Straßburg zu riskant gewesen wäre.

Die interne Kommunikation in der Gemeinde wurde dabei recht effizient über Nachrichten und Telefonanrufe organisiert. Die geringe Größe der Gemeinde habe dabei diesen Arbeitsmodus erleichtert.

Während der Covid-19-Krise spielte das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, eine Schlüsselrolle und ermöglichte es, alle Akteure und Freiwillige in die Bewältigung der Krise einzubeziehen. Die Bürgermeisterin setzte sich intensiv dafür ein, diese Gemeinschaft zu schaffen und zu pflegen, damit die Gemeinde die Krise unter bestmöglichen Bedingungen überstehen konnte. Es war entscheidend, den Kontakt so weit wie möglich aufrechtzuerhalten, um die Lebensfreude der Gemeinde zu erhalten.

Zwei Institutionen waren entscheidend, um die Krise zu bewältigen: der Staat und die Apotheken. Der Staat war während der gesamten Krise die wichtigste Informationsquelle für die Bürgermeisterin und lieferte die einzigen verlässlichen Informationen. Die Apotheke war ein unverzichtbarer Ort, um das Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung zu erfüllen.

Neben der intensiven Mobilisierung der Bürgermeisterin und ihrer Teams während der Krise war auch eine starke Mobilisierung der Einwohner zu beobachten, insbesondere beim Nähen von Masken. Diese freiwillige Teilnahme war motiviert durch den Wunsch, sich an der kollektiven Anstrengung zu beteiligen, aber auch durch das Bedürfnis, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen und dem eigenen Zuhause zu entfliehen.

Die Notwendigkeit für die Gemeinde La Wantzenau, eine Reihe von Aufgaben eigenständig und ohne externe Unterstützung zu bewältigen, führte dazu, dass die Einwohner erkannten, dass sie sich selbst helfen konnten. Die Fähigkeit, in kurzer Zeit mit wenigen Mitteln viel zu erreichen, gab der Bevölkerung dabei neues Vertrauen und Sicherheit.

6.2 Krisenkompetenz heute : Von den Krisen der Vergangenheit lernen

Die Bürgermeisterin berichtet, dass ihre Entscheidungen seit Beginn der Krise entschlossener getroffen werden. Es gebe nun deutlich weniger Diskussionen über die Details von Maßnahmen; die Priorität liege auf der Effizienz und der schnellen Umsetzung von Lösungen im Krisenfall.

Ein Erfahrungsanalyseprozess (RETEX) wird in der Gemeinde La Wantzenau nahezu systematisch im Rahmen der regelmäßigen Aktualisierung des kommunalen Notfallplans (PCS) durchgeführt.

Nach mehreren Krisen in der Gemeinde La Wantzenau kennt die Bürgermeisterin die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter genau und kann daher Rollen gezielt zuweisen und ein Krisenteam effizient zusammenstellen.

7. Schlussfolgerung: Potenziale, förderliche Faktoren und Lehren im Vergleich

Eine vergleichende Analyse der wichtigsten förderlichen Faktoren ergab sowohl eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten zwischen den vier Pilotgemeinden als auch spezifische Resilienz-Potenziale. Im Folgenden werden die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede nach Ländern und Größenklassen zusammengefasst dargestellt.

7.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der deutschen und französischen Gemeinden

Thema 1: Vertrauensvolle Teamarbeit

Es konnte in allen Pilotgemeinden festgestellt werden, dass die vertrauensvolle Zusammenarbeit als Team innerhalb der Gemeindeverwaltung ein stark förderliches Potenzial während der Krisenbewältigung darstellte. Diese Teamarbeit war in allen Fällen von einer flachen Hierarchie und positiven Fehlerkultur geprägt. Im Rahmen der Krisenbewältigung konnte hierbei dem Fehlen bewährter Strukturen und Prozesse im Krisenmanagement entgegengewirkt, das krisenbedingte Merkmal der Unsicherheit gemildert und eine starke motivierende Wirkung innerhalb der Gemeindeverwaltung entfaltet werden.

Thema 2: Mut für innovative Lösungen

Im Rahmen der Krisenbewältigung waren alle Pilotgemeinden in Frankreich und Deutschland während der Covid-19pandemie gezwungen, neue und innovative Lösungen zur Bewältigung dieser bis dahin beispiellosen Krise zu entwickeln. Da Innovationen immer mit dem Risiko eines Scheiterns verbunden sind, mussten die Gemeinden unter der Leitung ihrer Führungskräfte mutige Entscheidungen treffen. Dabei ging es nicht nur darum, bestehende Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern völlig neue Lösungen als angemessene Krisenreaktion zu entwickeln.

Allerdings ist ein Unterschied zwischen Frankreich und Deutschland festzustellen. Es scheint nämlich, dass das französische Verwaltungssystem die Eigeninitiative der Gebietskörperschaften bei der Krisenbewältigung bremst. In den Interviews betonten die Vertreter der französischen Gemeinden, dass die langsame Verwaltung und die Notwendigkeit der Zentralisierung bei der Entscheidungsfindung ihre Autonomie bei der

Umsetzung von Lösungen, die auf ihre Situation zugeschnitten sind, erschwert haben. Auf der anderen Seite lässt das deutsche System mehr Spielraum für ein agiles Krisenmanagement. Die Entscheidungsfindung und die Umsetzung von krisengerechten Lösungen sind in die Organisation der Kommune integriert.

Thema 3: Externe Kooperationen

Im gesamten Resilienz-Prozess – von der Antizipation und Vorbereitung auf zukünftige Extremereignisse über die Bewältigung dieser bis hin zur Anpassung an vergangene Krisen – wurden die Gemeinden durch vielfältige Kooperationsformen mit unterschiedlichen Partnern unterstützt. Dazu zählen Organisationen der Zivilgesellschaft, private Unternehmen und öffentliche Akteure. Durch diese externen Kooperationen konnte zum einen dem Hindernis begrenzter Ressourcen und Informationen begegnet werden, zum anderen wurden auch die Fähigkeiten krisenerfahrener Akteure, wie des örtlichen Krankenhauses und des Deutschen Roten Kreuzes (DRK), in das Handeln der Gemeindeverwaltung integriert. Darüber hinaus erhielten die Gemeinden, besonders in der Phase der Krisenbewältigung, durch die externen Kooperationen auch emotionale Unterstützung zur Überwindung der Unsicherheit. Durch die Bildung einer "Schicksalsgemeinschaft" mit externen Partnern konnten zusätzliche notwendige Ressourcen für die Krisenbewältigung mobilisiert werden (siehe Thema

Es fällt jedoch auf, dass das interkommunale Netzwerk der deutschen Kommunen deutlich ausgeprägter zu sein scheint als das der französischen Kommunen. Im Krisenfall, aber auch in anderen Bereichen, suchen die deutschen Gemeinden schnell Unterstützung und Kommunikation mit benachbarten Kommunen durch etablierte Netzwerke und Partnerschaften. In Frankreich sind diese Netzwerke deutlich weniger ausgeprägt. In den Interviews betonten die französischen Kommunen, dass im Rahmen des Projekts R&R eine Zusammenarbeit mit vergleichbaren deutschen Kommunen erwartet wird. Die französischen Kommunen wünschen sich engere Beziehungen zu den deutschen Kommunen für das Krisenmanagement. Sie betonten, dass einige deutsche Gemeinden in Bezug auf Situationen, Ressourcen und Mentalitäten oft ähnlicher seien als andere nahegelegene französische Gemeinden. Der Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit könnten nach Ansicht der französischen Kommunen einen echten Vorteil darstellen. Die deutschen Gebietskörperschaften hatten ihrerseits nichts dagegen einzuwenden, jedoch stellt dieser

Bereich für sie keine absolute Priorität dar. Sie sind eher von der Neugier getrieben, zu sehen, wie ihre französischen Nachbarn vorgehen.

Thema 4: Mobilisation lokaler, hybrider und individueller Ressourcen

Zur Unterstützung der Krisenbewältigung konnten alle Gemeinden des Projekts durch externe Kooperationen verschiedene lokale und individuelle Ressourcen mobilisieren und diese teilweise entgegen ihrem ursprünglichen Zweck als sogenannte hybride Ressourcen einsetzen. Diese Ressourcen reichen von krisenrelevanten individuellen Fähigkeiten und Wissen einzelner Bürger über die Unterstützung zivilgesellschaftlicher Gruppen, wie etwa die Maskenherstellung durch Seniorengruppen, bis hin zur Nutzung technischer Geräte lokaler Unternehmen. Voraussetzung hierfür waren konkrete ortsspezifische Kenntnisse seitens der Gemeindeverwaltung. Auch innerhalb der Gemeindeverwaltung konnten durch Fähigkeiten wie Rollenflexibilität und Improvisation ungenutzte Ressourcen, beispielsweise Mitarbeitende des Kulturbereichs, für krisenrelevante Tätigkeiten umfunktioniert werden.

Thema 5: Entwicklung und Implementierung von ad-hoc Lösungen

Besonders im Rahmen der ersten Krisenreaktion mussten die Kommunen die gewohnten Abstimmungs- und Entscheidungsverfahren verlassen, um schnellstmöglich angepasste Entscheidungen zu entwickeln und umzusetzen. Diese Ad-hoc-Lösungen waren ein entscheidender Faktor für eine angemessene Reaktion, insbesondere zu Beginn der Krisenbewältigung. Da diese Ad-hoc-Lösungen jedoch nicht in einem transparenten und partizipativen Verfahren getroffen werden konnten, besteht im Anschluss die Notwendigkeit einer dokumentarischen Aufarbeitung dieser Vorgänge im Rahmen eines organisatorischen Wissensmanagements. Dies wurde bei den Pilotgemeinden bereits begonnen, steht jedoch aktuell noch am Anfang und muss fortgeführt werden, sodass die Entscheidungen nachvollziehbar und für künftige Krisen in angepasster Weise nutzbar sind.

Thema 6: Transparente Kommunikation

Aufgrund dieser schnellen und angepassten Entscheidungsfindungsprozesse wurde das Verhalten der Gemeinden während des Krisenverlaufs intern stets transparent kommuniziert (interne Perspektive) und die Bürger soweit wie möglich in die Krisenbewältigung eingebunden (externe Perspektive). Diese Maßnahmen der transparenten Kommunikation und Bürgernähe wirkten sich positiv auf das Vertrauen, Engagement und die Motivation der einzelnen Mitarbeitenden und der Bürgerschaft aus.

Es gibt jedoch einen kleinen Unterschied in der Herangehensweise zwischen Frankreich und Deutschland. In Deutschland organisierten die Gemeinden die Kommunikation mit der Bevölkerung hauptsächlich durch die Weitergabe allgemeiner und wichtiger Informationen. In Frankreich scheint die Information regelmäßiger gewesen zu sein, und die Einbindung der Bürger in das Krisenmanagement deutlich ausgeprägter. So erschienen regelmäßig Gemeindeblätter und Informationsbroschüren, und die Einwohner wurden zur Mitwirkung bei der Lösung der Krise herangezogen.

Thema 7: Visionärer und kollaborativer Führungsstil

In allen Pilotgemeinden war ein entscheidender förderlicher Faktor der kommunalen Resilienz im Rahmen der Covid-19pandemie das Führungsverhalten des Bürgermeisters bzw. des Leiters des kommunalen Krisenstabs. Dieses Führungsverhalten zeichnete sich in allen untersuchten Fällen durch visionäre und kollaborative Ansätze aus. Durch diesen Führungsstil wurden die Umsetzung kreativer Ad-hoc-Maßnahmen, die vertrauensvolle Teamarbeit sowie das Engagement und die Motivation aller Mitarbeitenden gefördert. Die Delegation von Aufgaben erwies sich hierbei als äußerst erfolgreiches Führungsinstrument, da dadurch Entscheidungskompetenzen dezentralisiert, das Verantwortungsbewusstsein gesteigert und die Entwicklung spezifischer Maßnahmen optimiert werden konnten.

VERGLEICH ZWISCHEN DEUTSCHEN UND FRANZÖSISCHEN GEMEINDEN

Gemeinsamkeiten	Unterschiede	
	Frankreich	Deutschland
Die Gemeinden setzten bei der Teamarbeit auf Gemeinschaftsgeist und Vertrauen		
Während der Krisenzeiten haben die Gemeinden Mut bewiesen und innovative Lösungen zur Bewältigung gefunden	In Frankreich erschwert die zentralisierte und komplexe Verwaltungsorganisation die Ausbildung agiler Verwaltungsstrukturen	In Deutschland ist das Krisenmanagement insbesondere deshalb agiler, weil die Verwaltungsstruktur eine flexible Entscheidungsfindung von Fall zu Fall fördert
Die Gemeinden kooperierten teilweise mit externen Stellen (Krankenhäuser, Vereine, etc.).	In Frankreich sind interkommunale Netzwerke kaum entwickelt	In Deutschland ist die interkommunale Zusammenarbeit und Partnerschaft beim Krisenmanagement, aber auch in anderen Bereichen, stark ausgeprägt
Bei der Krisenbewältigung mobilisieren die Gemeinden lokale, hybride und individuelle Ressourcen und Kenntnisse vor Ort		
Bei der Bewältigung von Krisen entwickeln und implementieren die Gemeinden Ad-hoc-Entscheidungen. Heute arbeiten sie an der Kapitalisierung ihres Wissens		
Gemeinden zeigen eine transparente Kommunikation und Bürgernähe	Während der Krise wurden die französischen Bürger regelmäßig informiert und direkt in das Krisenmanagement einbezogen	Im kommunalen Krisenmanagements Deutschlands wurden die Bürger hauptsächlich über die wichtigsten Elemente informiert
Das Management der Gemeinden ist von einem visionären und kollaborativen Führungsstil geprägt		

Quelle : Eigene Darstellung

7.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der kleinen und mittleren Gemeinden

Thema 1: Integration des Krisenmanagements

Unabhängig von der Größe der Gemeinde konnte festgestellt werden, dass das kommunale Krisenmanagement in allen Gemeinden in das Verwaltungshandeln integriert wurde. Dies liegt zum einen daran, dass es während des Krisenverlaufs als notwendiges Instrument betrachtet wird, und zum anderen daran, dass es als strategisches Konzept dient. Ein integriertes Krisenmanagement beeinflusst die strategische Ausrichtung der Gemeinden, da es sowohl die personellen und finanziellen Ressourcen als auch die kommunalen Zielsetzungen und Perspektiven beeinflusst.

Dennoch haben wir beobachtet, dass die Krisenmanagement-Kultur in kleineren Gemeinden stärker verankert ist als in mittelgroßen Gemeinden. Kleinere Gemeinden scheinen diese Kultur bereits in ihre Organisation integriert zu haben, wobei sie hauptsächlich auf intuitiven Entscheidungen basieren, die auf lokalem Wissen und Fähigkeiten beruhen. Im Gegensatz dazu befinden sich mittelgroße Gemeinden noch am Anfang dieses Integrationsprozesses. Bei ihnen wird die Krisenmanagement-Kultur vorwiegend durch Planung und Formalisierung strukturiert.

Thema 2: Externe Ressourcen und Demografie

Wir haben einen erheblichen demografischen Unterschied bei den verfügbaren Ressourcen für das Krisenmanagement zwischen kleinen und mittelgroßen Gemeinden festgestellt. Mittelgroße Gemeinden haben in der Regel leichter Zugang zu einer größeren Anzahl externer Ressourcen, wie Krankenhäusern und Vereinen, und verfügen oft über eine jüngere Bevölkerung. Im Gegensatz dazu stehen kleinere Gemeinden vor der Herausforderung einer alternden Bevölkerung und haben nur begrenzten Zugang zu einer Vielzahl externer Ressourcen.

Thema 3: Bürgernähe

In allen untersuchten Gemeinden konnte die Nähe zur Bürgerschaft als ein wesentlicher förderlicher Faktor identifiziert werden. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass unter den Pilotgemeinden keine Großstadt mit über 100.000 Einwohnern vertreten ist,

wodurch vermehrt persönliche Kontakte zwischen den Verwaltungsmitarbeitern und den Bürgern bestehen. Wie bereits dargestellt, stellt diese Bürgernähe unter anderem bei der Mobilisierung externer Ressourcen ein entscheidendes Potenzial für die Entwicklung kommunaler Resilienz dar.

Es zeigt sich jedoch ein Unterschied zwischen kleinen und mittelgroßen Gemeinden. Während alle Gemeinden die Bedeutung der Nähe zu den Bürgern betont haben, scheint sie in kleineren Gemeinden eine größere Rolle zu spielen als in mittelgroßen. In kleinen Gemeinden wird diese Nähe dadurch verstärkt, dass der Bürgermeister und das Verwaltungspersonal direkten Kontakt zur Bevölkerung haben. In mittelgroßen Gemeinden ist diese Nähe weniger ausgeprägt, bleibt jedoch eine wichtige Ressource im Krisenmanagement.

Thema 4: Krisenantizipation

Besonders geprägt durch die Erfahrungen der Covid-19pandemie führen alle untersuchten Pilotgemeinden Aktivitäten zur Krisenantizipation durch, um sich besser auf zukünftige Krisen vorzubereiten und die Krisenbewältigung zu optimieren. Dabei spielt die Größe der Gemeinde keine wesentliche Rolle, da die für die kommunale Ebene relevanten Krisen für jede Gemeinde gleichermaßen wichtig sind. Die Pilotgemeinden identifizieren insbesondere die Auswirkungen des Klimawandels, vermehrt auftretende Naturkatastrophen, mögliche zukünftige Pandemien und langfristige, unkontrollierte Stromausfälle (Blackouts) als die bedeutendsten Krisen, auf die sie sich vorbereiten müssen.

VERGLEICH DER KLEINEN UND MITTLEREN GEMEINDEN

Gemeinsamkeiten	Unterschiede	
	Kleine Gemeinden	Mittlere Gemeinden
Alle kleinen und mittelgroßen Gemeinden integrieren die Kultur des Krisenmanagements in ihre Arbeit, da sie als strategisch und notwendig erachtet wird	Kleine Gemeinden scheinen die Kultur des Krisenmanagements bereits in ihre Organisation integriert zu haben, die auf einem intuitiven Modell basiert	Mittelgroße Gemeinden scheinen am Anfang dieses Prozesses zu stehen, die Kultur des Krisenmanagements in ihre Organisation zu integrieren, indem sie sich auf die Planung stützen
	Kleine Gemeinden haben nur schwer Zugang zu externen Ressourcen und sind auf ihre eigene Bevölkerung angewiesen, die oft mehrheitlich aus einer alternden Bevölkerung besteht.	Mittelgroße Gemeinden haben leichteren Zugang zu externen Ressourcen (z. B. Krankenhäuser, Versicherungen).
Kleine und mittelgroße Gemeinden verfügen über eine große Nähe zu den Einwohnern, insbesondere bei der Krisenbewältigung	Die Bürgernähe ist in kleinen Gemeinden sehr ausgeprägt, da es oft der Bürgermeister ist, der in direktem Kontakt mit der Bevölkerung steht	Dies Bürgernähe ist in mittelgroßen Gemeinden weniger stark ausgeprägt, stellt aber dennoch eine wichtige Ressource bei der Krisenbewältigung dar
Kleine und mittelgroße Gemeinden sehen die gleichen Arten von zukünftigen Krisen voraus und sehen insbesondere die Auswirkungen des Klimawandels, Pandemien und potenzielle Blackouts als Bedrohung.		

Quelle : Eigene Darstellung

7.3 Provisorische Schlussfolgerung

Es konnte aufgezeigt werden, dass es einige Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen den deutschen und französischen Gemeinden bezüglich der kommunalen Resilienzpotentiale gibt, jedoch auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den kleinen und mittleren Gemeinden auf beiden Grenzseiten bestehen.

Besonders hervorzuheben ist die Anpassungsfähigkeit der Verwaltungshandlungen im Krisenfall. Unabhängig von der Größe, mussten alle Gemeinden in Deutschland und Frankreich ihre gewohnten Arbeitsweisen aufgeben und auf ein flexibles, agiles Verwaltungsmanagement umstellen (Stichwort: latente Hybridität). Insbesondere in der ersten Reaktionsphase der Krise wurden ad-hoc-Entscheidungen außerhalb der üblichen Hierarchie getroffen und umgesetzt. Im weiteren Verlauf der Krise war es erforderlich, sinnvolle Lösungen in ressort- und hierarchieübergreifenden Teams zu entwickeln und umzusetzen. Diese rasche Anpassung des Verwaltungshandelns wurde vor allem durch visionäre und kollaborative Führungskräfte, insbesondere durch die Bürgermeister, ermöglicht. Ihr Führungsstil förderte ein vertrauensvolles Teamgefühl innerhalb der Gemeindeverwaltungen, was besonders in Zeiten von Unsicherheit einen wesentlichen Resilienzfaktor darstellt. Unterschiede in der Anpassungsfähigkeit lassen sich vor allem anhand der Gemeindegröße erkennen. In kleinen Gemeinden wurde insbesondere die Intuition betont, also die Entscheidungsfindung und Organisation auf Basis persönlicher Erfahrung und lokalem Wissen. In mittleren Gemeinden hingegen lag der Fokus auf dem planerischen Aspekt eines professionellen Krisenmanagements, insbesondere durch vordefinierte Strukturen und Prozesse

Im Umgang mit der krisenbedingten Unsicherheit und den begrenzten Ressourcen ist es für Gemeinden unerlässlich, Kooperationen mit externen Stakeholdern einzugehen. Solche Kooperationen sind nicht nur während einer Krise ein entscheidender Faktor für die Krisenbewältigung, sondern auch vor einer Krise zur Krisenantizipation und nach einer Krise zur Nutzung von Lernerfahrungen von großer Bedeutung. Die Zusammenarbeit mit Akteuren der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft kann insbesondere in der ersten Phase der Krisenreaktion helfen, fehlende Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb der Gemeinde auszugleichen. Im weiteren Verlauf der Krise unterstützt sie durch die Mobilisierung lokaler

und hybrider Ressourcen. Ein deutlicher Unterschied zwischen den französischen und deutschen Gemeinden liegt in der Ausprägung der interkommunalen Zusammenarbeit. Während in Deutschland, insbesondere innerhalb eines Landkreises, eine ausgeprägte Form der Zusammenarbeit praktiziert wird, die nicht nur im Krisenmanagement, sondern auch darüber hinaus Anwendung findet, ist diese Form der Zusammenarbeit in Frankreich nur begrenzt verbreitet.

Es konnte insgesamt festgestellt werden, dass sowohl die Anpassungsfähigkeit des Verwaltungshandelns als auch die Kooperationsfähigkeit der Gemeinden entscheidende Resilienzpoteziale darstellen. Diese Potenziale werden durch unterstützende Faktoren wie eine vertrauensvolle Teamkultur und einen visionär-kollaborativen Führungsstil ergänzt. Innerhalb dieser förderlichen Faktoren zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede in der Ausprägung zwischen deutschen und französischen Gemeinden sowie zwischen kleinen und mittleren Gemeinden. Um die kommunale Resilienz am Oberrhein und darüber hinaus zu stärken, ist es daher notwendig, ebendiese Fähigkeiten und Eigenschaften dem jeweiligen kommunalen Kontext entsprechend zu fördern.

Anhang : Interviewleitfaden

BLOCK A: EINLEITENDE FRAGEN

- Was ist Ihre Funktion in der Gemeinde/Stadt x? Was sind Ihre Hauptaufgaben in der Gemeinde/Stadt x? Seit wann arbeiten Sie dort?
- Welche Krisen haben Sie innerhalb der letzten 10 Jahre erlebt?
- Welche Krise war Ihrer Meinung nach die schlimmste für Ihre Gemeinde/Stadt?

BLOCK B: VERGANGENHEIT - DIE Covid-19 KRISE

Die Vergangenheit bezieht sich auf den Zeitraum 2020-2022

B1. Verhaltensweisen und Organisationskultur während der Covid-19-Krise

- Wie würden Sie Ihren emotionalen und mentalen Zustand zu Beginn und während der Pandemie beschreiben? Wie sind Sie mit der Unsicherheit umgegangen?
- Wie haben sich Ihre Kernaufgaben im Rahmen der Krise verändert? (Erweiterungen, Anpassungen)?
- Mussten Sie Entscheidungen treffen oder Initiativen ergreifen, die über Ihre üblichen Verantwortungen hinausgingen?
- Haben Sie während der Krise gegen Regeln verstoßen (müssen), die vorher strikt eingehalten wurden? Haben Andere Regeln gebrochen? Wenn ja, aus welchem Grund? ("Regeln": gesetzliche Richtlinien vs. interne Regelungen)
- Was war die Reaktion Ihres Teams oder Ihres Vorgesetzten auf Ihr (abweichendes) Verhalten? (Offenheit vs. Kritik und Widerstand)

B2. Krisenmanagementkapazität während der Covid-19-Krise

- Wie haben Sie sich organisiert, um die Krise zu bewältigen? (z.B. Reaktion Krisenstab, wer gehörte diesem an, andere Lösungen)
- Wie und von wem wurden Entscheidungen gefällt? Was lief besonders gut? Was hat nicht gut funktioniert?
- Wie hat sich Ihr Vorgesetzter während der Krise verhalten? (hätte anders verhalten sollen/müssen?)
 - Welche Rolle spielte Ihr Vorgesetzter bei der Bewältigung der Krise?

- Glauben Sie, dass sein Verhalten Ihr eigenes Verhalten beeinflusst hat? (motivierend, hemmend)?
- Wie lief die interne Kommunikation ab? Über welche Kanäle oder Formate haben Sie kommuniziert? Was lief gut, was schlecht?
- Über welche Kanäle lief die Kommunikation mit weiteren Akteuren, z.B. der lokalen Bevölkerung oder institutionellen Akteuren ab?
- Gab es Schwierigkeiten mit Fehlinformation/Fake News? Falls ja, wie haben Sie diese adressiert?

B3. Innovationskapazität und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen während der Covid-19-Krise

- Was waren Ihrer Meinung nach die treibenden Kräfte, die es Ihnen ermöglicht haben, die Krise zu bewältigen?
 - Wurden diese Prozesse eher kollektiv/durch ein Team oder von einzelnen Personen vorangetrieben?
 - Was zeichnet diese Akteure besonders aus? Inwiefern haben sich diese anders verhalten?
- Welche Rolle hat Kreativität bei der Krisenreaktion/-bewältigung Ihrer Gemeinde/Stadt gespielt?
 - (Würden Sie sich selbst als kreativ beschreiben?)
 - Inwieweit fühlten Sie sich während der Krise frei, neue oder andere Ideen mit Ihrem Team und Ihrem Vorgesetzten zu teilen? (geeignete Plattformen?)
 - Sind Sie auf Widerstände gestoßen?
 - Sind Sie der Meinung, dass das organisationale Umfeld während der Krise eher förderlich oder hinderlich für die Umsetzung neuer und kreativer Ideen war?
- Wurden Innovationen eingeführt?
 - Wenn ja, welche Arten von Innovation?
 - Was hat die Entstehung von Innovation besonders begünstigt? (Ressourcen, Menschen, Ideen, Strukturen?)
- Welche Kompetenzen oder Ressourcen haben Ihnen gefehlt?

- Welche dieser haben sich als unentbehrlich für die Krisenbewältigung erwiesen?
- Hat sich die Ressourcenknappheit eher negativ oder auch positiv (im Sinne von kreativitätsfördernd) auf Ihren Umgang mit der Krise ausgewirkt?

BLOCK C: GEGENWART

Die Gegenwart bezieht sich auf die aktuelle Phase (umfasst Beobachtungen über die letzten 12 Monate)

C1. Verhaltensweisen und aktuelle Organisationskultur

- Wie hat sich die Organisationskultur Ihrer Gemeinde/Stadt im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie verändert?
- Wie hat sich Ihr persönlicher Umgang mit Unsicherheit verändert?
- Denken Sie, dass die Erfahrung mit der Pandemie Ihre Problemlösekompetenz (individuell und organisational) geschärft hat?
 - Ist Ihre Gemeinde/Sie selbst dadurch kreativer oder experimentierfreudiger geworden?
 - Glauben Sie, dass es heute grundsätzlich mehr Raum für Kreativität in der Gemeinde-/Stadtverwaltung gibt, als noch vor der Krise?
- Wie haben sich Ihre Prioritäten nach der Krise verändert, z.B. aus strategischer oder organisatorischer Sicht?

C2. Aktuelle Krisenmanagementkapazität

- Wie sehen Ihre aktuellen Aktivitäten und Maßnahmen zur Krisenbewältigung aus?
- Wurden die Lehren, die sie aus der Erfahrung mit der Pandemie gezogen haben, in irgendeiner Form dokumentiert/erfasst?
- Gibt es ein festes Team, das im Krisenfall aktiviert werden soll? Wer gehört diesem Team an? Mit welchen externen Akteuren sollte der Krisenstab in Kontakt treten? In welcher Form?
- Welche Kenntnisse oder Krisenmanagementkompetenzen schätzen Sie heute noch als ungenügend bzw. ausbaufähig ein?

C3. Aktuelle Innovationskapazität und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen

- Wie hat sich Ihr Umgang mit Ressourcen im Laufe der Krise verändert?
- Wurden neue Prioritäten (z.B. in Bezug auf Ihr Investitionsverhalten) gesetzt? Wurden Mittel aufgestockt/umverteilt?
- Konnten Defizite (personeller oder finanzieller Art) ausgeglichen werden? Welche Krisenmanagement-Kenntnisse fehlen heute noch?

BLOCK D: ZUKUNFT

Dieser Teil betrifft Überlegungen und Vorstellungen von der nahen oder fernen Zukunft

D1. Verhaltensweisen und Organisationskultur in künftigen Krisenzeiten

- Wie bereiten Sie sich auf Krisen der Zukunft vor?
- Denken Sie, dass es in Zukunft möglich sein wird, Krisen besser vorherzusehen? Wenn ja, mit welcher Methodik?
- Fühlen Sie sich heute im Hinblick auf Ihren Umgang mit Ressourcen besser für künftige Krisen gerüstet als in der Vergangenheit?
- Was wäre eine Sache, die Sie in einer künftigen Krisensituation anders machen würden?

D2. Zukünftige Krisenmanagementkapazität

- Welche Krisen der Zukunft erscheinen Ihnen am wahrscheinlichsten?
- Welche dieser Krisen würden Ihrer Meinung nach die schlimmsten lokalen Auswirkungen haben?
- Sind die Bürger derzeit an der Antizipation künftiger Krisen beteiligt? Wie empfinden Sie die Stimmungslage? Gibt es mögliche Vorbehalte seitens der Bevölkerung?

D3. Zukünftige Innovationskapazität und Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen

- Gibt es Mittel, die zur Bewältigung künftiger Krisen vorgesehen sind? Entsprechen diese Mittel gesetzlichen Verpflichtungen? Existieren zusätzliche Mittel, die nicht obligatorisch sind?
- Welche notwendigen Ressourcen fehlen Ihnen, bzw. sind Ihnen aktuell unzulänglich?
- Inwiefern könnte das R&R-Projekt Ihnen hier behilflich sein?

Block E: Grenzüberschreitende Dimension

- Hat die Grenznähe für Ihre Stadt eine Rolle im Verlauf vergangener Krisen gespielt?
- Glauben Sie, dass die Grenznähe bei künftigen Krisen eine Rolle spielen könnte?
- Wie könnte das R&R-Projekt Ihnen in diesem Bereich behilflich sein?