

Vom Verwalten zum Gestalten – Wie man eine Stadt neu unternehmen kann

Forum der Eberhard von Kuenheim Stiftung

Die Kreativen ziehen nach Berlin: weil es günstig ist. Zum Steuersparen geht man in die Schweiz, wer es warm und italienisch will, siedelt nach München um. Wer aber zieht nach Castrop-Rauxel, Cottbus oder Freiberg in Sachsen? Zunehmende Mobilität von Menschen fordert starke Identität von Städten – sonst folgt alle Bewegung dorthin, wo ohnehin schon Bewegung ist. Doch wie entsteht kommunale Identität? Wie können Orte heute das finden, was Unternehmen schon lange suchen: ein Alleinstellungsmerkmal, ein eigenes Produkt, ein unverwechselbares Gesicht?

Wo Bewegung nachhaltig, maßgeschneidert und zielgerichtet gefördert wird, da kann aus ihr eine erste Orientierung entstehen. Kommunen stehen vor großen Herausforderungen und sie können ebenso große Impulse aufgreifen – aus Politik und politischer Verwaltung, aus Wirtschaft und Wissenschaft, aus Kunst und aktiver Bürgergesellschaft. Dabei wird schon heute Großes bewirkt: Kommunen entwickeln innovative Instrumente, um Wirtschaft zu fördern und ihre Finanzen auf eine solide Grundlage zu stellen. Sie schaffen Beteiligung, motivieren Arbeitslose zu gemeinnutzenden Tätigkeiten und binden Unternehmer in Entscheidungen ein. Sie gestalten ihren Ort und geben ihm dadurch ein Gesicht. Kurzum: durch die Beteiligung von Menschen und die Gestaltung von Strukturen entsteht eine Identität für die Zukunft.

Das Forum der Eberhard von Kuenheim Stiftung möchte Lösungsansätze für den Prozess kommunaler Identitätsbildung aufzeigen. Vor dem Hintergrund eines Stiftungsprojektes, das eine ostdeutsche Kommune neu unternehmen will, kommen Macher zu Wort, die jeweils mit ihrer Profession und Erfahrung Orte in Bewegung bringen. Und dabei deutlich machen: Perspektivlosigkeit folgt keinem Naturgesetz. Kommunen können neu unternommen werden – indem sie sich selbst vor Ort gestalten.

Deutschlands Kommunen trocknen aus. Bestehen bleiben Zentren wie München, Hamburg oder Dresden. Der Politikberater Meinhard Miegel entwarf das Bild eines reizvollen, artenreichen Biotops ohne menschliche Bewohner in Mecklenburg-Vorpommern. Und an der Grenze zu Polen soll es – dies hat das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung in den Kontext demografischer Entwicklung gestellt – wieder Wölfe geben. Der Mensch zieht sich zurück, der Wolf kommt?

Unternehmen ist Gestalten – doch wie gestaltet man ein Unternehmen Stadt?

Eine Anregung

Mirjam Storim und Christoph Glaser

Das Land trocknet aus, weil es keine Arbeit gibt: Fragt man nach den Gründen der Abwanderung und Bindungslosigkeit, wird dieses Argument besonders oft genannt. Es klingt so einleuchtend wie es wenig weiterführend ist. Arbeit entsteht, wenn unternehmerische Initiative den Ort prägt – wenn die Kommune unternehmerische Identität fördert. Ist es also wirklich Arbeit, die fehlt? Oder fehlen nicht Bürger, die eine Vision von ihrer Stadt haben und diese auch entwickeln? Fehlt nicht möglicherweise eine Stadtverwaltung, die Unternehmern leer stehende Bürogebäude vermittelt; ein Stadtrat, der zeitnah nach einer Sitzung statt nach zwanzig Vorlagen entscheidet; ein Projekt, das Identifikation herstellt? Wird etwa das Gefühl vermisst, an einem schönen Ort zu leben; fehlt es an einem Wirtshaus im Zentrum, in dem Menschen zusammenkommen und miteinander reden? Vielleicht fehlt dem einen oder anderen auch eine informelle Kunstszene, etwa die berühmte „Kultur von unten“?

Häufig fehlt, so meinen wir, nicht zuallererst Arbeit, sondern Identität. Lexikalisch versteht man darunter die Selbigkeit eines bestimmten Wesens, oft auch

die Einzigartigkeit. Identität fasst alle Merkmale unter sich, die ein Individuum ausmachen. Wendet man diese Aussage auf eine Kommune an, könnte dies heißen: Sie besitzt dann eine Identität, wenn sie ihre vielen Elemente und Funktionen, ihre diversen Ausprägungen und Gesichter zu einer Entität zusammenwachsen lässt. Eine so verstandene Identität erlaubt eindeutige Identifizierung und Unterscheidbarkeit. Wer Identität hat, hat ein Alleinstellungsmerkmal.

Vom Verwalten zum Gestalten, so ist das diesjährige Forum der Eberhard von Kuenheim Stiftung überschrieben. Die Stiftung setzt sich in ihrer Arbeit zum Ziel, mit konkreten Pilotprojekten gesellschaftlichen Stillstand zu überwinden: diesmal in einer Kommune in Ostdeutschland, die vor beispielhaften

Betrachtet man eine Kommune wie ein Unternehmen: dann braucht es Menschen, auf die sich der Unternehmer verlassen kann, es braucht Strukturen, die eine gute und produktive Zusammenarbeit ermöglichen, und es muss ein Produkt hergestellt werden, das Menschen mit Strukturen verbindet und fasziniert.

Herausforderungen steht. Die Zukunftsfähigkeit von Kommunen hängt im Wesentlichen davon ab, ob sie sich von anderen Kommunen differenzieren können – welches Alleinstellungsmerkmal sie haben. Naturgemäß tun sich hier die Städte München, Hamburg oder Dresden leichter. Aber warum sollten kleinere oder mittlere deutsche Städte dies nicht auch können?

Üblicherweise versuchen Kommunen heute, sich so durchschnittlich wie möglich darzustellen – was damit zusammenhängen mag, dass Priorisierungen auf der einen Seite immer Abwertungen auf der anderen Seite nach sich ziehen. Ein typisches Leitbild einer typischen deutschen Kommune umfasst infolgedessen rund fünf bis zehn Leitsätze, die alle Aktivitäten, soziale Gruppierungen und unternehmerische Ausprägungen abbilden. So ist eine

typische Beispielstadt innovativer Wirtschaftsstandort, sozial und familienfreundlich, sie ist eine Stadt der Bildung und des vielfältigen Sportangebots, eine Stadt, die ihr Umland und die Natur liebt, sie liebt Alte, Kinder und überhaupt alle Bürger, kurzum: sie ist lebenswert, manchmal auch, mit Augenzwinkern: liebenswert. Diese Leitsätze zeugen von hoher Toleranz und Offenheit. Was aber erfahren Bürger oder außenstehende Dritte wirklich?

Betrachtet man eine Kommune wie ein Unternehmen: dann braucht es Menschen, auf die sich der Unternehmer verlassen kann, es braucht Strukturen, die eine gute und produktive Zusammenarbeit ermöglichen; und es muss ein Produkt hergestellt werden, das Menschen mit Strukturen verbindet und fasziniert, das die Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden, zum Markt bildet. Üblicherweise gründet sich ein Unternehmen auf einer Produktidee oder bereits einem konkreten Produkt – die Menschen und Strukturen folgen. Am Beispiel der Stadt Freiberg in Sachsen lässt sich dies gut nachvollziehen: In



Die Häuser werden saniert, aber die Menschen wandern ab. Den Kommunen im Osten fehlen oft weniger die Mittel, sondern vielmehr die Ideen. Was sie brauchen, ist ein Alleinstellungsmerkmal, das sie von anderen unterscheidet und die Menschen an ihre Stadt bindet. (Volker Kreidler/Kuenheim Stiftung)

der zweiten Hälfte des 12. Jahrhunderts wurde sie gegründet, nachdem Handelsreisende in der Nähe Silbererz gefunden hatten. Innerhalb kurzer Zeit entwickelte sich Freiberg zum Zentrum des Bergbaus – und alle Strukturen der Stadt fördern diese Identitätsbildung: die Bergfreiheit wurde ausgerufen, das Münzrecht erteilt. Die Stadt erhielt die Erlaubnis Jahrmärkte abzuhalten, auf den Gruben und in den Schmelzhütten durfte nur Freiberger Bier ausgeschenkt werden – Anreiz für weitere zahlreiche Gewerbetreibende, sich in Freiberg niederzulassen, um am Aufschwung der Bergstadt zu partizipieren. In den 60er-Jahren des 18. Jahrhunderts wurde die Bergakademie Freiberg gegründet. Was Wirtschaft und Arbeit jahrhundertlang vorbereitet hatten, sollte nun in Forschung und Wissenschaft vertieft und reflektiert werden.

Was aber passiert mit dem Unternehmen Kommune, wenn sein Produkt eines Tages nicht mehr gefragt ist? Gelegentlich gewinnt man den Eindruck, dass Kommunen dann zu wenig unternehmerisch gestalten: Struktur und Infrastruktur sind da oder werden gefördert – eine neue Produktidee geschweige denn ein neues Produkt jedoch fehlen. Mancherorts werden auf diese Weise Jahr für Jahr staatliche Fördermittel in Milliardenhöhe in die Infrastruktur von Kommunen gepumpt, die über die zukünftige Ausrichtung ihrer Stadt noch gar keine Klarheit besitzen: Da werden Straßen in Industriegebiete gelegt, in denen keine Industrie (mehr) ist; Schlösser aufwendig restauriert, ohne zu wissen, was im Anschluss an die Restaurierung darin untergebracht werden soll; historische Stadtkerne vollständig saniert, obwohl die Stadt sich bemüht, vom pittoresken Renaissance-Ruf wegzukommen. Um zum Beispiel Freiberg in Sachsen zurückzukehren: Die letzte Hochphase des heimischen Bergbaus liegt fast zweihundert Jahre zurück. Die Bergakademie hat die Tradition erfolgreich in die Zukunft übertragen und wächst seit Jahren. Doch für was steht die Stadt eigentlich heute?

Diese Frage nach der Identität lässt sich durch die „richtige“ Kommunikationsstrategie allein kaum lösen. Richtiger dürfte man vielmehr liegen, wenn man die Vorstellungsbilder der Bürger von ihrer Stadt ermittelt und sie damit gleichzeitig dazu verführt, sich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen. „Beim Aufbau eines Image“, schrieb der Stadtentwickler Kevin Lynch, „wird die Erzie-

hung zum Sehen beinahe ebenso wichtig sein wie die Umgestaltung dessen, was gesehen wird.“ Das Grundprinzip der res publica ist die Beteiligung, denn Identität braucht Identifikation. So gesehen, hat Stadtentwicklung mitnichten nur etwas mit Architektur und Bebauung zu tun: sie ist eine Beteiligungsaufgabe. Ein Projekt zur Überwindung des Stillstands in einer ostdeutschen Kommune müsste sich also daran messen lassen, ob ein ermitteltes Alleinstellungsmerkmal – das zukünftige Produkt beziehungsweise die zukünftigen Produkte des Unternehmens Stadt – Menschen zur Beteiligung verführen und die Strukturen auf die spezifische Situation ausrichten kann. Dies verstünden wir unter der Überschrift „Vom Verwalten zum Gestalten“: dass die Struktur, die Form einer Kommune ihrer Funktion, ihren Produkten folgt.

Würde man eine Stadt wie Freiberg in Sachsen mit einem Modellprojekt in Bewegung bringen wollen, dann wären kommunale Produktgestalter, Beteiligungsarchitekten und Strukturkenner notwendig, um eine adäquate Stadtgestaltung zu entwickeln und zu erproben. Die Spanne potenzieller Projektpartner ist weit: Da gibt es zum Beispiel Arbeitsmarktpragmatiker, die Langzeitarbeitslose zur Beteiligung am Wohle ihrer Stadt motivieren können; Regionalentwickler, die gezielt die Starken fördern und auf den Motivationseffekt auf die Schwachen hoffen; es gibt Architekten und Aktionskünstler, die Unorte der Stadt zu Fixpunkten subversiver Kultur umgestalten. Und es gibt, neben vielen weiteren Spezialisten und Kennern, eine Institution, die zuallererst die Vision aus der Vergangenheit für die Zukunft erarbeitet: eine unternehmerische Zelle

Das Grundprinzip der res publica ist die Beteiligung, denn Identität braucht Identifikation.

der Stadt. Manche Kommunen formulieren in diesem Zusammenhang auch den Bedarf nach einem Schlichter, der den heterogenen Stadtrat formieren hilft und ihn auf ein gemeinsames Ziel hin motiviert.

Eine Stiftung wie die Eberhard von Kuenheim Stiftung kann genau an dieser Stelle gemeinnützigen Mehrwert leisten. Sie verfolgt kein wirtschaftliches Ei-

geninteresse; auch ist sie von parteipolitischen Zielen frei – stattdessen geht es ihr um den Erfolg einer unternehmerischen Stadt, die als Vorbild für weitere kommunale Reformen dienen kann.

Literatur

- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hg.): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? München: dtv 2006.
- Kevin Lynch: Das Bild der Stadt [1965]. Gütersloh, Berlin, Basel: Bertelsmann Fachzeitschriften / Birkhäuser 2001 (2. Auflage).
- Meinhard Miegel: Die deformierte Gesellschaft. Wie die Deutschen ihre Wirklichkeit verdrängen. Berlin, München: Propyläen Verlag 2002.
- Volker Remy: Die Imagefalle. Identitätsmarketing für Städte und Regionen im Zeichen der soziodemografischen Zeitenwende. Berlin: Graco Verlag 2006.



Dr. phil. **Mirjam Storim**, stellvertretende Geschäftsführerin der Eberhard von Kuenheim Stiftung, Stiftung der BMW AG. Studierte Germanistik, Geschichte, Politikwissenschaft in Freiburg, Ioannina (Griechenland) und München; promovierte und arbeitete als Assistentin am Institut für Deutsche Philologie der Universität München; anschließend Unternehmensberaterin bei Mercer Management Consulting.



Dr. med. Dr. phil. **Christoph Glaser**, mit Gründung der Eberhard von Kuenheim Stiftung, Stiftung der BMW AG im Jahr 2000 Berufung zum geschäftsführenden Vorstand. Studierte Medizin und Philosophie; arbeitete an Universitätskliniken in Indien, China und Südafrika. Danach war er Referent Kommunikation für den Vorsitzenden des Aufsichtsrates der BMW AG.

Kontakt

Eberhard von Kuenheim Stiftung, Stiftung der BMW AG, Amiraplatz 3, 80333 München, www.kuenheim-stiftung.de