

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.

Die kommunalen Herausforderungen im Osten Deutschlands sind groß – die sächsische Kleinstadt Ostritz an der Grenze zu Polen und Tschechien ist dafür ein Beispiel. Bis zur politischen Wende 1989/90 geprägt durch Textil- und Lederfabriken sowie die nahe gelegenen Braunkohlekraftwerke und Tagebaue, sind hier Tausende Arbeitsplätze verloren gegangen – und damit auch die Identität des Ortes. Doch Ostritz hat etwas unternommen: Tatkraft und Ideen haben der Kleinstadt ein neues Profil und wieder eine Perspektive gegeben. Ort des Aufschwunges ist ein im Zisterzienser-Kloster St. Marienthal entstandenes „Internationales Begegnungszentrum“, das sich zum Ideengeber für Stadt und Region entwickelt hat. Wie Ostritz die Wende gemeistert hat und was andere Städte daraus lernen können, erzählt zum Abschluss des diesjährigen Forums in der UNIVERSITAS Dr. Michael Schlitt, Vorstandsvorsitzender des Begegnungszentrums.

„Das Geld folgt den Ideen“

Philipp Grammes im Gespräch mit Michael Schlitt

Grammes: Wie hat sich Ostritz seit der Wende entwickelt?

Schlitt: Die Kleinstadt Ostritz mit ihren rund 4000 Einwohnern war traditionell eine Textilstadt. Nach der Wende sind sämtliche Textil- und Lederwarenfabriken zusammengebrochen, ebenso die Braunkohle-Industrie. Die Menschen hier sind in ein großes Loch gefallen: Einerseits standen auf einmal Konsummöglichkeiten bis dato ungekannten Ausmaßes zur Verfügung, andererseits haben die Menschen ihre Arbeit verloren. Nach der Wende hatten wir zum Teil 25 Prozent Arbeitslosigkeit – wenn man die vielen ABM-Maßnahmen und andere Projekte der Arbeitsplatzförderung noch hinzunimmt, lag die Arbeitslosigkeit sogar deutlich über 30 Prozent. Das hat natürlich für eine ganz schlechte Stimmung in der Region und auch hier in Ostritz gesorgt. Kehrseite des Zusammenbruchs der Industrie war allerdings, dass sich die Umwelt-

standards des sogenannten „schwarzen Dreiecks“ innerhalb kürzester Zeit verbessert haben – sowohl was die Wasserqualität der Neiße als auch was die Luftqualität betrifft.

Grammes: Wie hat sich die schlechte Stimmung in Ostritz geäußert?

Schlitt: In Unzufriedenheit und Wegzug. Insbesondere die Jungen, Qualifizierten sind entweder nach Dresden oder Leipzig gegangen oder gleich nach Bayern oder Baden-Württemberg. Außerdem haben wir hier in der Region einen relativ hohen Anteil sogenannter Protestwähler, die ihre Stimmen rechten Parteien geben. Wir beobachten, dass immer mehr junge Männer ins rechtsradikale Milieu abgleiten. Man muss einfach sehen: Ihnen fehlen bei uns oftmals nicht nur die Arbeitsmöglichkeiten. Weil gerade die jungen Frauen wegziehen, haben sie auch kaum die Perspektive, irgendwann eine Familie zu gründen. Beides führt dazu, dass junge Männer Zuflucht nehmen in rechtsradikalen Kameradschaften, die eine Ersatzidentität anbieten.

Grammes: Diese Probleme haben viele ostdeutsche Städte.

Schlitt: Bei uns kommt noch hinzu, dass Ostritz an der Grenze zu Polen und Tschechien liegt. Uns steht nur die Hälfte des Hinterlandes zur Verfügung im Vergleich zu anderen Orten, die ringsherum von heimischem Territorium umgeben sind. Hinter Ostritz hingegen verlief eine bis vor kurzem sehr dichte Grenze – das hat natürlich die wirtschaftlichen Aktivitäten noch mal deutlich eingeschränkt.

Grammes: Wann gab es die ersten Initiativen, die Situation in Ostritz zu verbessern?

Schlitt: Das begann um das Jahr 1992. Ostritz wird stark durch das Kloster St. Marienthal geprägt, und dort standen nach der Wende fast alle Wirtschaftsgebäude leer, da die Landwirtschaft nicht mehr wettbewerbsfähig war. Der Sanierungsbedarf an den Wirtschaftsgebäuden lag bei 60 Millionen Mark. Es ging also darum, die Sanierung zu realisieren und eine neue Nutzungskonzeption für die Gebäude zu entwickeln. Aus dieser Situation heraus ist dann

die „Stiftung Internationales Begegnungszentrum“ entstanden, errichtet von der Zisterzienser-Abtei Klosterstift St. Marienthal.

Die Stiftung „Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal“

Ziel der 1992 gegründeten Stiftung ist es, die Begegnung von Menschen zu fördern ohne Unterschied des Geschlechts, des Alters, der nationalen Herkunft und der Religion. Sie soll als Brücke dienen zwischen Ost und West, zwischen Gegenwart und Zukunft. Die Stiftung engagiert sich vor allem für Themen wie Familie und Generationen, erneuerbare Energien und Naturschutz und organisiert dazu in ihrem Begegnungszentrum jährlich circa 200 Veranstaltungen. Die Besucherinnen und Besucher kommen aus den verschiedensten Regionen Deutschlands und aus anderen europäischen Ländern, vor allem aus Polen und Tschechien. Das Begegnungszentrum hat jährlich über 19000 Übernachtungen von Tagungs- und Urlaubsgästen. Neben den Einnahmen aus dem Beherbergungsbetrieb finanziert sich das Zentrum durch Projektmittel von Stiftungen und der öffentlichen Hand. Seit der Gründung sind im Begegnungszentrum 60 Arbeitsplätze entstanden.

Grammes: Wie haben Sie das alles hinbekommen – gerade in der schwierigen Situation in Ostritz?

Schlitt: Die Erfahrungen, die wir gemacht haben, kann man zusammenfassen unter dem Motto: Das Geld folgt den Ideen. Wir haben großen Wert gelegt auf die Entwicklung tragfähiger Konzepte, an denen wir zum Teil jahrelang gearbeitet haben. Der zweite wichtige Punkt: Wir haben das nicht alleine gemacht, sondern zusammen mit Experten aus der Region und von außerhalb. Drittens ist wichtig, dass man auch in Arbeitskreisen und Gremien mitwirkt, auch bundes- oder europaweit. Man muss sich darum bemühen, kurze Drähte zu den verantwortlichen Kommunalpolitikern, zu Vertretern der öffentlichen Hand und zu Stiftungen zu bekommen.

1277

Grammes: Wie hat die Stadt Ostritz von Ihrem Erfolg profitiert?

Schlitt: Zunächst durch die vielen Arbeitsplätze, die hier entstanden sind. Mit

insgesamt etwa 160 Stellen sind Kloster und Begegnungszentrum mit Abstand größter Arbeitgeber vor Ort geworden, und das hat natürlich zu einem Zuwachs an Bedeutung geführt. Aber auch viele inhaltliche Impulse gehen inzwischen vom Begegnungszentrum aus.

„Die Stadt Ostritz hat mit der Energie-ökologischen Modellstadt ein neues Profil gewonnen, sie ist unterscheidbar von anderen Kommunen.“

Grammes: Nicht nur das Kloster, auch die Stadt hat sich selbst neu erfunden.

Schlitt: Das Dreiländereck Deutschland, Polen, Tschechien hatte ja jahrelang den Ruf, ein „schwarzes Dreieck“ zu sein. Nach der Wende sind die schmutzigen Industrien weggebrochen und Ostritz hat sukzessive auf erneuerbare Energieträger gesetzt, mit denen weniger Umweltbelastungen verbunden sind. Das Prinzip bei uns in Marienthal und in der Stadt Ostritz war jeweils das gleiche: Man hat nicht auf einen Investor für die Textil- und Lederwarenindustrie gewartet, der höchstwahrscheinlich sowieso nie nach Ostritz gekommen wäre. Stattdessen hat man sich auf die vorhandenen Potenziale besonnen – im Falle der Stadt Ostritz auf die natürlichen Potenziale. Dazu gehören die beständig wehenden böhmischen Winde genauso wie die Wasserkraft hier an der Neiße und die Sonne, die in Ostritz überdurchschnittlich intensiv scheint. Immerhin gibt es hier Deutschlands östlichsten Weinberg! Außerdem steht Biomasse in großem Maße zur Verfügung: Der Wald der Umgebung war sehr stark geschädigt worden durch die Kohlekraftwerke. Also entschloss man sich, dieses ganze kaputte Holz aus dem Wald herauszuholen, zu verbrennen und mit der dabei entstehenden Wärme dann die Stadt Ostritz zu versorgen.

1278 **„Energie-ökologische Modellstadt Ostritz St. Marienthal“**

Ostritz hat sich zu einer Stadt entwickelt, die sich durch einen Mix aus erneuerbaren Energien versorgt. In Ostritz wird dadurch mehr Strom und Wärme aus erneuerbaren Energieträgern produziert, als verbraucht wird. Neben dem

Betrieb der technischen Anlagen engagiert sich die Stadt zudem intensiv für Umwelt- und Naturschutzbildung. Allein im „Internationalen Begegnungszentrum St. Marienthal“ finden jedes Jahr zahlreiche Veranstaltungen statt zu den Themen Umweltschutz, Naturschutz, Klimaschutz und Waldschutz. Vollständig autark ist die Stadt allerdings nicht: Weil Wind, Wasser und Sonne nicht immer in gleichem Maße zur Verfügung stehen, bleibt Ostritz weiterhin an das Netz des regionalen Stromversorgers angeschlossen.

Schlitt: Die Stadt Ostritz hat mit der „Energie-ökologischen Modellstadt“ ein neues Profil gewonnen, sie ist unterscheidbar von anderen Kommunen. Inzwischen sieht man in Ostritz durchaus eine Perspektive – auch wenn noch nicht alles sofort greift. Aber es entstehen wieder Arbeitsplätze, von denen man ausgeht, dass sie auch in Zukunft Bestand haben in Branchen wie Bildung, Dienstleistung und erneuerbaren Energieträgern. Allerdings sind natürlich noch längst nicht in dem Maße Arbeitsplätze entstanden, wie vor der Wende in der Industrie verloren gegangen sind.

Grammes: Welche Rolle hat das Begegnungszentrum bei der Neuausrichtung von Ostritz gespielt?

Schlitt: War es in einer ersten Phase noch die Stadt selber, die die technischen Anlagen errichtet hat – Biomasse-Heizkraftwerk, Pflanzenkläranlage und anderes –, ist es inzwischen das Internationale Begegnungszentrum, das eine Weiterentwicklung der energieökologischen Modellstadt angeschoben hat. Uns hat man das Projektmanagement für die Weiterentwicklung des Ortes anvertraut. Dazu gehört auch eine Erweiterung des Spektrums: War es vorher nur das Thema Energie, ist es jetzt auch der Naturschutz. Wir haben Aufforstungsaktionen gestartet, insgesamt sind 34 Hektar Wald neu angepflanzt worden. Wir haben die Wasserreinhaltung der Neiße mit vielen Säuberungsaktionen deutlich verbessert. Außerdem haben wir viele Bildungsprojekte für Bürgerinnen und Bürger aus Ostritz gestartet, um sie für ehrenamtliches Engagement fit zu machen. So ist die Bedeutung des Begegnungszentrums als Projektentwickler in den letzten Jahren deutlich angestiegen.

Grammes: Wie würden sie diese Bedeutung beschreiben?

Schlitt: Wir sind Impulsgeber für die Stadt- und zunehmend für die Regionalentwicklung. Ohne das Kloster und ohne das Begegnungszentrum gäbe es die Energie-ökologische Modellstadt nicht: Nur durch uns sind die Experten und Stiftungen nach Marienthal gekommen, die dann letztlich diese Konzeption mitentwickelt haben. Davon profitiert auch die Region, denn diese Fachleute und Stiftungen engagieren sich inzwischen zum Beispiel auch im neu errichteten Naturpark Zittauer Gebirge, im Tierpark in Görlitz oder in der Umweltbibliothek Großhennersdorf. Also so ein Leuchtturm wie das Internationale Begegnungszentrum strahlt schon aus.

Grammes: Warum bedarf es eines starken Ideengebers wie Ihres Zentrums? Warum bekommen Städte den Wandel nicht selber hin?

Schlitt: Ganz einfach. War es nach der Wende so, dass bei der Stadtverwaltung Ostritz noch etwa 15 Angestellte gearbeitet haben, sind es heute noch sieben. Mit dem vorhandenen Personal ist die Stadt also kaum mehr in der Lage, neue Prozesse zu initiieren. Von daher ist sie auf Dritte angewiesen.

Grammes: Was haben die Bewohner in Ostritz vom neuen Profil ihres Ortes?

Schlitt: Einige haben Arbeit gefunden – wenn auch nicht so viele wie vor der Wende. Ich denke aber auch, dass ein positives Image der eigenen Stadt wesentlich mehr die eigene Stimmung hebt, als wenn man von seinem Ort nur berichten kann: Hier geht alles den Bach runter, hier wird alles schlechter. In Ostritz haben die Bürger überall gute Beispiele dafür, wie sich der Ort seit der Wende sagenhaft entwickelt hat! Fast alle Straßen sind saniert, es gibt eine neue Kläranlage, eine neue Turnhalle, das gesamte Telefonnetz ist hier erneuert worden – also die gesamte Infrastruktur ist inzwischen in hervorragendem Zustand. Für die Ostritzer ist ihre Stadt rein vom äußeren Anblick her ein wesentlich attraktiverer Ort als vor der Wende.

1280

Grammes: Aber es bleibt das Problem der fehlenden Arbeit.

Schlitt: Es bleibt das Problem, dass hier eine sehr hohe Arbeitslosigkeit vor-

handen ist, derzeit von 16 Prozent. Allerdings muss man in diesem Atemzug auch auf die außerordentlich hohe Arbeitsplatzdichte in dieser Region hinweisen. Sachsen liegt, was die Arbeitsplatzdichte betrifft, deutschlandweit an sechster Stelle. Gerade hier in Ostritz, Görlitz, Zittau ist die Dichte durchaus sehr hoch. Zur höheren Arbeitslosigkeit führt die Tatsache, dass hier im Gegensatz zum Westen fast alle Frauen zu DDR-Zeiten gearbeitet haben. Deshalb ist der Bedarf an Arbeitsplätzen natürlich auch deutlich größer.

Grammes: In Sachsen gibt es im nächsten Jahr eine große Landkreisreform – wie geht es bei Ihnen weiter?

Schlitt: Ziel ist es, dem neuen Landkreis Görlitz ein klares Profil zu geben, besonders natürlich im Energiebereich. Wir wollen uns darum bemühen, dass sich Görlitz als derjenige Landkreis deutschlandweit, vielleicht sogar europa- weit etabliert, der am innovativsten mit Energie umgeht. Der neue Landkreis Görlitz soll Energie besonders sparsam, besonders effizient und in einem breiten, innovativen Mix einsetzen. Um diese Ziele für den neuen Landkreis zu erreichen, braucht man auch wieder Konzepte. Ich hoffe, dass wir mit unserem Bildungszentrum einen Beitrag zu dieser Weiterentwicklung leisten können. Wir möchten uns weiter entwickeln als bisher zu einer Denkwerkstatt für die Region und darüber hinaus.

„Wir befinden uns in einem Wettbewerb der Kommunen, der Gebietskörperschaften, der Regionen – und zwar nicht nur deutschlandweit, sondern europa- und sogar weltweit.“

Grammes: Lassen Sie uns zum Abschluss den Blick noch mal ein wenig weiten: Was können andere Städte von Ostritz lernen?

Schlitt: Dass es sich lohnt, intensiv konzeptionell zu arbeiten. Dass es sich lohnt, nicht nach einem fremden Investor Ausschau zu halten, der dann Tausende von Industriearbeitsplätzen in die Region bringt, sondern dass man vertraut auf die eigenen Potenziale vor Ort. Wo gibt es Anknüpfungspunkte

aus der Geschichte, woraus sich Dinge neu entwickeln können? Das konzeptionelle Arbeiten ist definitiv etwas, das andere möglicherweise von uns lernen können. Das Zweite ist: Man sollte versuchen, die Sachen nicht alleine zu machen, sondern Verbündete aus der Region und von außerhalb gewinnen, und man sollte drittens versuchen, diese Konzepte in motivierend formulierte Arbeitspakete unter den verschiedenen Akteuren aufzuteilen. Und noch eins zum Schluss, ganz wichtig: Man sollte nicht versuchen, alle Themen zu besetzen. Stattdessen ist es wichtig Profil zu gewinnen, indem man sich auf bestimmte Dinge spezialisiert. Dabei sollte man darauf achten, dass es Themen sind, die künftig besonders wichtig sein werden. Die von uns ausgewählten Themen wie Bildung, Umwelt- und Naturschutz sowie Familienförderung gehören mit Sicherheit zu diesen Zukunftsthemen.

Grammes: Alles das setzt allerdings voraus, dass Orte überhaupt erkennen, dass sie ein klares Profil benötigen.

Schlitt: Wir befinden uns in einem Wettbewerb der Kommunen, der Gebietskörperschaften, der Regionen – und zwar nicht nur deutschlandweit, sondern europa- und sogar weltweit. Diejenigen werden sich durchsetzen, die unterscheidbar sind von anderen. Die über ein besonderes Profil verfügen. Die eine Marke entwickelt haben, welche erkennbar ist. Und die Zukunftsthemen bearbeiten mit zukunftsfähigen Methoden.

1282



Dr. **Michael Schlitt**, geb. 1958. Studium der Politikwissenschaft, Philosophie und Katholischen Theologie. Anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mainz und Pädagogischer Mitarbeiter an der Katholischen Akademie „Kardinal von Galen“ in Cloppenburg. Seit 1996 Stiftungsdirektor und seit 2007 Vorstandsvorsitzender der Stiftung Internationales Begegnungszentrum St. Marienthal in Ostritz (Sachsen).

Kontakt

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