



*IRS* Institut für  
Regionalentwicklung  
und Strukturplanung

Praxis + Theorie

# Städtische Kreativität

## Potenzial für den Stadtumbau

gesellschaftswissenschaften < > praxis

Heike Liebmann, Tobias Robischon (Hrsg.)

### **Schrumpfende Städte: Keine Heilung allein durch Städtebau**

Demographische und wirtschaftliche Schrumpfungsprozesse, überregionale Abwanderung, anhaltende Suburbanisierung sowie ein erheblicher Wohnungsleerstand kennzeichnen seit Ende der 1990er Jahre viele Städte und Gemeinden in den neuen Ländern. Die Kommunen sind gefordert, ihre Entwicklungsziele kritisch zu überprüfen und strukturell neue, integrierte Entwicklungskonzepte zu erarbeiten. Viele Kommunen richten den Focus in ihren Konzepten zunächst auf die städtebaulichen und wohnungswirtschaftlichen Probleme des Stadtumbaus und setzen in erster Linie dort zur Heilung der gegenwärtigen Symptome der Schrumpfungsentwicklungen an.

### **Städtische Kreativität: Ressource mit Potenzial**

Angesichts der Komplexität der Problemlagen in den Städten erfordern zukunftsfähige Problemlösungen ein „neues Denken“. Es müssen neue Perspektiven für die Stadtentwicklung erdacht werden – in wirtschaftlicher, sozialer, kultureller, baulicher und wohnungswirtschaftlicher Hinsicht.

In einer gemeinsamen Workshopreihe des Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) und der Schader-Stiftung diskutierten Experten aus ostdeutschen und westeuropäischen Städten den kreativen Umgang mit Schrumpfungsprozessen. Städtische Kreativität, so ihr Plädoyer, ist eine Ressource, deren Potenzial für den Stadtumbau noch zu wenig genutzt wird.

### **Aus dem Inhalt:**

Karl-Dieter Keim – Zur Notwendigkeit kreativer Arbeitsformen bei der Stadtentwicklung in Ostdeutschland

Phil Wood – The Cycle of Creativity. Der Kreislauf städtischer Kreativität

Charles Landry – Wie eine Kreativitäts-Planung umgesetzt werden kann

Stefan Heinig, Oliver Weigel – Zwischen Schrumpfung und Wachstum. Kreative Strategien für Leipzig

Stuart Wilks-Heeg – Kann kreative Kommunalpolitik wirtschaftlichen Niedergang umkehren? Die Politik der 'urbanen Renaissance' in Liverpool und Manchester

Heike Liebmann, Tobias Robischon (Hrsg.)

**Städtische Kreativität -  
Potenzial für den Stadtumbau**

Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung e.V.  
Schader-Stiftung  
Erkner / Darmstadt 2003

## **Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Herausgeber:

Heike Liebmann, Tobias Robischon

Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung e.V.

Flakenstraße 28-31

15537 Erkner

Tel. 03362 - 793 - 230

[regional@irs-net.de](mailto:regional@irs-net.de)

[www.irs-net.de](http://www.irs-net.de)

Schader-Stiftung

Karlstraße 85

64285 Darmstadt

Tel. 06151 - 1759 - 0

[kontakt@schader-stiftung.de](mailto:kontakt@schader-stiftung.de)

[www.schader-stiftung.de](http://www.schader-stiftung.de)

Redaktionelle Mitarbeit: Beate Glöckner, Institut für  
Regionalentwicklung und Strukturplanung e.V.

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 3-932736-10-9

Graphik und Satz: Kerstin Wegel, Institut für Regionalentwicklung  
und Strukturplanung e.V.

Druck: druckhaus köthen GmbH

September 2003

## **Inhalt**

- 6** *Heike Liebmann, Tobias Robischon*  
Städtische Kreativität: Ein Potenzial für den Umgang mit Schrumpfung-  
prozessen

### **Konzepte und Methoden städtischer Kreativität**

- 14** *Karl-Dieter Keim*  
Zur Notwendigkeit kreativer Arbeitsformen bei der Stadtentwicklung  
in Ostdeutschland
- 26** *Phil Wood*  
The Cycle of Urban Creativity  
Der Kreislauf urbaner Kreativität
- 39** *Charles Landry*  
Wie eine Kreativitätsplanung umgesetzt werden kann
- 51** *Heike Liebmann, Tobias Robischon*  
Was ist städtische Kreativität? Zehn Thesen

### **Kreative Strategien für die Regenerierung schrumpfender Städte**

- 60** *Stefan Heinig / Oliver Weigel*  
Zwischen Schrumpfung und Wachstum  
Kreative Strategien für Leipzig
- 72** *Andreas Thiele*  
Stadtentwicklung in Schwerin  
Wachstum, Schrumpfung und kreative Lösungsansätze
- 82** *Helmut Pfefferkorn*  
Strategien der Stadt Zwickau im Stadtumbau

- 90** *Stuart Wilks-Heeg*  
Kann kreative Kommunalpolitik wirtschaftlichen Niedergang umkehren?  
Die Politik der urbanen Renaissance in Liverpool und Manchester
- 109** *Beate Glöckner / Heike Liebmann*  
Karlskrona - Kehrtwende aus der Krise
- 116** *Thorsten Wiechmann*  
Strategien und Potenziale der Regenerierung in Bilbao und Newcastle
- 133** *Heike Liebmann*  
Mut der Verzweiflung?  
Events und Großprojekte als Motor für die Stadtentwicklung
- Bedingungen der Entfaltung städtischer Kreativität**
- 146** *Hans-Joachim Bürkner*  
Die Rolle kreativer Milieus für die Stadtentwicklung in Ostdeutschland
- 161** *Kerstin Büttner / Bastian Lange / Ulf Mattiesen*  
Raumwirkungen von Wissensmilieus  
Handlungsstrategien und Akteurspotenziale von Start-Up-Unternehmern  
im FuE-Bereich von Frankfurt/Oder und Jena
- 184** *Herbert Grymer*  
Stadtentwicklung trotz Schrumpfung?  
Einige Bemerkungen über die mentalen Hemmnisse städtischer Kreativität
- 196** *Roland Fröhlich*  
Einige Binsenweisheiten und ein paar Gedankenansätze über  
kreatives Verwaltungshandeln
- 206** *Beate Glöckner*  
Neue Konzepte für die Verwaltung  
Tilburger Erfahrungen mit Verwaltungsmodernisierung

- 219** *Ralf Ebert*  
Kreatives Handeln in Städten ist Arbeit, Arbeit, Arbeit  
Wie kreatives Handeln in der Stadtentwicklung praktisch organisiert werden kann
- 228** **Statt eines Fazits: Gesammelte Nachgedanken und ein paar Nachdenklichkeiten**
- 229** *Heik Afheldt*  
Ein Traum wird wahr - eine Stadt mit Kindern
- 231** *Hans-Jörg Duvigneau*  
Was „bringt“ ein zweitägiger Workshop vor Ort über die Probleme und Chancen einer schrumpfenden Stadt?
- 233** *Tobias Robischon*  
Wie man sich ein Bild von Schrumpfung macht
- 236** *Suntje Schmidt*  
Kreativer als man denkt
- 238** *Tobias Robischon*  
Erst die Not macht erfinderisch. Wirklich?
- 242** **Autorenverzeichnis**

Heike Liebmann, Tobias Robischon

## **Städtische Kreativität: Ein Potenzial für den Umgang mit Schrumpfungsprozessen**

Demographische und wirtschaftliche Schrumpfungsprozesse, überregionale Abwanderungen, anhaltende Suburbanisierungstendenzen sowie ein erheblicher Wohnungsleerstand kennzeichnen seit einigen Jahren viele Städte und Gemeinden in den neuen Ländern. Die Kommunen reagieren darauf, indem sie ihre mittel- und langfristigen Entwicklungsziele überprüfen und – je nach der örtlichen Situation und den vorausschaubaren Veränderungsverläufen – strukturell neue, integrierte Konzepte für die Entwicklung der Städte erarbeiten.

Bund und Länder unternehmen vielfältige Bemühungen, um die Städte und Gemeinden bei der Erarbeitung von wirksamen Problemlösungen zu unterstützen. Insbesondere mit dem Förderprogramm „Stadtumbau Ost“ und dem im Jahr 2002 realisierten Wettbewerb „Für lebenswerte Städte und attraktives Wohnen“ wurden in den Städten entsprechende Aktivitäten angestoßen. Fast alle größeren Städte der neuen Länder verfügen mittlerweile über integrierte Stadtentwicklungskonzepte.

Es wird jedoch immer deutlicher, dass sich viele Kommunen in ihren Konzepten sehr einseitig auf die städtebaulichen und wohnungswirtschaftlichen Probleme des Stadtumbaus beschränken, und nur dort zur Heilung der gegenwärtigen Symptome der Schrumpfung- und Leerstandsentwicklungen ansetzen. Notwendig ist aber, von den grundsätzlichen Ursachen und Entwicklungen auszugehen und kreativ neue Perspektiven für die Stadtentwicklung in wirtschaftlicher, sozialer, kultureller, baulicher und wohnungswirtschaftlicher Hinsicht zu entwickeln.

Wegen der spezifischen Transformationssituation in den neuen Ländern ist deren aktuelle Stadtentwicklung nicht ohne weiteres mit zumeist eher kleinräumigen Schrumpfungsprozessen in westeuropäischen Städten zu vergleichen. Trotzdem finden sich Trends massiver Strukturbrüche und zurückgehender Bevölkerungszahlen durchaus auch in West- und Südeuropa oder Nordamerika. In den nördlichen Industriestädten Englands (Liverpool, Manchester, Huddersfield), in dem US-amerikanischen sogenannten „rust-belt“ mit Detroit, oder anderen einst den industriellen Fortschritt markieren-



den Regionen zeigte oder zeigt sich ein ähnliches Bild. Bevölkerungsrückgang in Städten und Schrumpfung sind also keine allein ostdeutschen Symptome. Dennoch muss man den Vorgang in Ostdeutschland angesichts seiner räumlichen wie vor allem auch zeitlichen Konzentration als einmalig bezeichnen. Schrumpfungerscheinungen in den neuen Ländern sind trotz Suburbanisierung – bis auf wenige Ausnahmen, wie dem Berliner Umland – geprägt durch großflächig schrumpfende Stadtregionen. Sie setzten in den meisten Städten Ende der 1980er Jahre ein und führten innerhalb weniger Jahre zu Bevölkerungsrückgängen zwischen zehn und mehr als 20 Prozent. Eine Umkehrung des Trends ist in der übergroßen Mehrzahl der Städte derzeit nicht abzusehen. Das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung prognostiziert für den Zeitraum bis 2015 weitere Bevölkerungsrückgänge in den neuen Ländern in Höhe von 6,8 Prozent. Das entspricht rund 950.000 Menschen (Müller 2000).<sup>1)</sup> Es handelt sich hier also nicht um einen vorübergehenden Trend der Stadtentwicklung, sondern um einen tiefgreifenden und langanhaltenden demographischen Schrumpfungsprozess. Dieser ist verbunden mit einer geringen, teilweise nachlassenden wirtschaftlichen Dynamik. Demographische und ökonomische Schrumpfungsprozesse erzeugen Folgeprobleme in nahezu allen Bereichen der Stadtentwicklung.

Die Entwicklungen in West- teilweise auch Südeuropa oder auch in einigen Regionen der alten Bundesländern zeichnen sich hingegen vor allem dadurch aus, dass sie regional begrenzt waren oder sind und sich wie beispielsweise im Ruhrgebiet über einen Zeitraum von zwanzig bis dreißig Jahre vollzogen haben. Charakteristisch ist ebenso, dass in den meisten Fällen Schrumpfungen in den Städten (Bevölkerungsrückgänge, Branchen, Leerstände) verbunden waren mit Wachstumsprozessen am Rand oder im Umland der Städte, d.h. Prozessen der Sub- oder auch Desurbanisierung.

Die besonderen Problemlagen in Ostdeutschland ergeben sich aus einer Überlagerung von drei wesentlichen Faktoren: den „Nachwirkungen“ von spezifischen Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung in der ehemaligen DDR, den Folgen der gesellschaftlichen Transformation sowie der zusätzlichen Überlagerung dieser spezifischen Charakteristika durch umfassende ökonomische Globalisierungsprozesse.

Trotz dieser Unterschiedlichkeit der Schrumpfungsbedingungen ist es für Problemlösungs-Lernen wichtig, Erfahrungen darüber auszutauschen, wie es Städten gelungen ist, Abwärtsspiralen in der Entwicklung zu durchbrechen und welche Bedingungen notwendig waren, um eine Stabilisierung und Regenerierung zu erreichen. Besonders wichtig scheint in diesem Zusammenhang die Herausbildung einer eigenen städtischen Kreativität zu sein, wie sie sich aus dem Zusammenführen öffentlicher, privater und freiwilliger

ger Sektoren sowie leistungsfähiger lokaler Akteure und der Verständigung auf langfristige strategische Ziele ergeben kann.

## **Workshopreihe „Städtische Kreativität“**

Das Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) und die Schader-Stiftung haben daher im Jahr 2002 die Idee entwickelt, im Rahmen einer Workshopreihe Erfahrungen und kreative Handlungskonzepte im positiven Umgang mit Schrumpfungprozessen aus den neuen Ländern und aus Westeuropa zusammenzuführen und mit Blick auf Problemlösungen zu diskutieren. Ziel war es, durch die Vermittlung und Diskussion von Erfahrungen die Entfaltung städtischer Kreativität im ostdeutschen Umbauprozess zu fördern. Gleichzeitig erhofften wir uns, im Ergebnis der Diskussion, Bedingungen für eine erfolgreiche Stabilisierung und Regenerierung von Städten besser beschreiben zu können und so neue Ansatzpunkte für das Handeln in den ostdeutschen Ländern zu gewinnen. Denn schrumpfende Städte müssen Unglaubliches leisten: sich wie Baron Münchhausen am eigenen Schopfe aus dem Sumpf ziehen. Geniestreiche und Glücksfälle mag es geben, für die Mehrzahl der Kommunen kommt es aber darauf an, systematisch die Voraussetzungen für die Entfaltung städtischer Kreativität zu verbessern, um damit die Chancen auf eine Regeneration aus eigener Kraft zu erhöhen.

Auf Einladung des IRS und der Schader-Stiftung beteiligten sich im Zeitraum von Oktober 2002 bis April 2003 die Städte Frankfurt/Oder, Leipzig, Neuruppin, Schwerin und Zwickau an fünf Workshops. Jede Stadt übernahm für einen Workshop die Rolle des Gastgebers. Zusätzlich wurde jeweils ein Gastreferent aus einer westeuropäischen Stadt eingeladen, in der man bereits vor Jahren begonnen hatte, sich mit Prozessen des Strukturwandels und Stadtumbaus auseinander zu setzen. Auf diese Weise flossen Erfahrungen aus den nordenglischen Städten Huddersfield, Liverpool und Manchester sowie aus dem schwedischen Karlskrona und Tilburg in den Niederlanden in die Diskussion ein.

Für die Teilnahme an der Workshopreihe wurden ostdeutsche Kommunen ausgewählt, die sich in der Auseinandersetzung mit Schrumpfungprozessen durch eine aktive Stadtentwicklungspolitik, eine leistungsfähige Verwaltung und ein hohes Potenzial an kreativen Akteuren auszeichnen. Besonders wichtig erschienen auch kreative Ansätze bei der Orientierung auf langfristige strategische Ziele und innovative Erfahrungen bei der Prozessorganisation.

Alle fünf an der Workshopreihe beteiligten ostdeutschen Städte kennzeichnet eine mehr oder weniger hohe Problemkonzentration (vgl. Übersicht). Diese ergibt sich durch:

- hohe Bevölkerungsverluste vor allem (aber nicht nur) in den Jahren seit der politischen Wende in Ostdeutschland,
- das Wegbrechen ganzer Industriezweige und damit verbunden massive Arbeitsplatzverluste sowie anhaltend hohe Arbeitslosenquoten,
- hohe, teilweise weiter steigende Leerstandszahlen im Wohnungsbestand und im Bereich von Gewerbeimmobilien und Infrastruktureinrichtungen (wie Kindergärten, Schulen, etc.).

#### **Ausgewählte Daten der fünf an der Workshopreihe „Städtische Kreativität“ beteiligten Städte**

	<b>Frankfurt/O.</b>	<b>Leipzig</b>	<b>Neuruppin</b>	<b>Schwerin</b>	<b>Zwickau</b>
Einwohnerzahl 2000	71.470	493.200	32.193	103.080	103.000
EW Entwicklung 1989 - 2000	- 18,0 %	- 14,7 %	- 5,3 %	- 22,5 %	- 19,5 %
EW Prognose 2000 - 2010	- 7,7 %	- 5,1 %	- 2,3 %	- 5,1 %	- 8,4 %
Arbeitslosenquote 2001	17,2 %	19,1 %	18,2 %*	15,5 %	17,6 %
Entwicklung der Zahl der SV-Beschäftigten 1996-2001	- 14,9 %	- 4,5 %	k.A.	- 4,9 %	+10,9 %
Wohnungsleerstand 2001	16,2 %	19,0 %	8,3 %	14,0 %	25,3 %

\* Arbeitsamtsbezirk Neuruppin

Quelle: Angaben der Kommunen

Aus den genannten ostdeutschen Kommunen nahmen in der Regel je zwei verantwortliche Mitarbeiter aus den Bereichen Planung oder Stadtentwicklung an der Workshopreihe teil. Zusätzlich bereichert und angeregt wurde die Diskussion dann jeweils durch die Beiträge der ausländischen Referenten sowie Erweiterungen des teilnehmenden Personenkreises aus der jeweils gastgebenden Stadt. Es wurde so eine Kombination von kontinuierlich an allen Veranstaltungen mitwirkenden Vertretern der fünf ostdeutschen Städten und wechselnden, immer wieder neu hinzukommenden Experten erreicht. Es gelang so, einen festen Kern von Akteuren zusammenzuführen, der die Diskussionsstränge über die Workshops hinweg weitertragen konnte. Entstanden ist auch ein kreatives informelles Netzwerk kommunaler Partner, das auch über die Workshopreihe hinaus Bestand haben kann.

Um trotz aller Unterschiede zwischen den betrachteten Städten Gemeinsamkeiten erkennen und Hinweise auf Bedingungen erfolgreicher Regenerierung erhalten zu können, wurde ein durchgängiger analytischer Rahmen für die Diskussion gesetzt. In Anlehnung an das von Charles Landry (2000) vorgeschlagene konzeptionelle Instrumentarium „The creative city, a toolkit for urban innovators“ wurde daher die Diskussion entlang von vier Leitfragen geführt:

1. Wie kann städtische Kreativität gefördert werden?
2. Wie können vorhandene Potenziale städtischer Kreativität entwickelt werden?
3. Wie können lohnende und realistisch erreichbare Ziele bestimmt werden?
4. Wie können kreativitätsfördernde Akteurskonstellationen gestaltet werden?

Darüber hinaus wurde das Konzept „kreativer Milieus“ (Fromhold-Eisebith 1995) aufgegriffen und in die Diskussion einbezogen. Es legt das Hauptaugenmerk auf die Art der Beziehungen zwischen Organisationen in der Stadtregion und geht davon aus, dass „kreative Milieus“ eine wesentliche Voraussetzung für verbesserte Entwicklungsbedingungen sind. Als „kreatives Milieu“ gilt dabei insbesondere das Ineinandergreifen kognitiver Merkmale (gemeinsame Wahrnehmung, gemeinschaftliches Know-how) und organisatorischer Strukturen des vernetzten Handelns und Lernens.

## **Städtische Kreativität – was heißt das?**

Wir gehen davon aus, dass zukunftsfähige Problemlösungen angesichts der Komplexität der Problemlagen in den Städten ein „neues Denken“ herausfordern. Kreatives Handeln in der Stadtentwicklung verstehen wir als intendierte Veränderung nicht mehr adäquater Handlungsmuster in unterschiedlichen kommunalen Handlungsfeldern, das integrierte und grenzüberschreitende Handlungsansätze favorisiert. Kreatives Handeln heißt somit auch, mit Routinen zu brechen. Dies geschieht im Sinne einer „Kultivierung des Experiments“, die den Mut zum kalkulierten Risiko mit einem verantwortungsvollen Umgang mit offenen Ergebnissen verbindet.

Städtische Kreativität bezieht sich nicht vordergründig auf die spezifische Ausrichtung einer Stadt als „creative city“, sondern sollte als zentrales, verändertes Arbeitsprinzip von Politik und Verwaltung entwickelt werden. Das setzt voraus, dass Städte nicht nur als gebaute Umwelt verstanden werden, sondern als Systeme und Netzwerke. Stadtpolitik verlagert dann ihren Schwerpunkt von der physischen Infrastruktur zur Städte-Dynamik und zur Lebensqualität der Stadtbewohner. Das bedeutet nicht, dass städtebauliche

Maßnahmen keine Rolle mehr spielen. Sie werden eingebunden in ein breiteres Verständnis von Regenerierung, nämlich als einen Prozess, der den Menschen Gelegenheiten zur Entfaltung und Mitgestaltung eröffnet, wodurch eine stärkere Basis für eine künftig bessere Wettbewerbsfähigkeit der Städte erwachsen kann (Keim 2001: 27).

Kreatives Handeln fußt auf einer erweiterten städtischen Kommunikation und Kooperation. Die Herausbildung einer eigenen städtischen Kreativität ist durch die Zusammenführung von und Zusammenarbeit mit Akteuren aus dem öffentlichen, privaten und freiwilligen Sektor und die Verständigung auf gemeinsame strategische Ziele möglich. Neue Akteurskonstellationen zeichnen sich dabei durch die Verschiedenartigkeit ihrer Konstituierung und Positionierung auf den Entscheidungsebenen aus. Der Austausch und die Interaktionen zwischen den Akteuren innerhalb der so entstehenden ‚kreativen Milieus‘ können zu einer effektiveren Nutzung der vorhandenen Ressourcen führen (Fromhold-Eisebith 1995).

## **Zu den Beiträgen der vorliegenden Publikation**

Die vorliegende Publikation ist *keine* Dokumentation der Workshopreihe „Städtische Kreativität“. Vielmehr führt sie die im Rahmen der Workshopreihe begonnenen Diskussionsstränge fort und greift zugleich Aspekte des Themas auf, die dort zwar angesprochen, aber nicht näher bearbeitet werden konnten. Gleichwohl war der überwiegende Teil der Autoren dieses Buchs in unterschiedlichen Rollen an der Workshopreihe beteiligt. Dank der Vielfalt der Autoren und ihrer Sichtweisen ist eine Publikation entstanden, die städtische Kreativität nicht nur wissenschaftlich-analytisch, sondern auch von ihrer praktischen Seite beleuchtet, in der theoretische Konzepte neben Strategien der Praxis stehen und in der sowohl die Binnenperspektive der städtischen Verwaltung wie der Blick externer Berater aus In- und Ausland, aus Wissenschaft und Praxis vertreten ist.

Das erste Kapitel „Konzepte und Methoden städtischer Kreativität“ stellt das Theoriekapitel dieses Buches dar. Hier werden die Konzepte städtischer Kreativität vorgestellt und Definitionsversuche unternommen. In seinem Mittelpunkt steht allerdings die sehr praktische Frage, wie und mit welchem methodischen Instrumentarium städtische Kreativität sinnvoll in der Stadtentwicklung eingesetzt werden kann.

Im zweiten Kapitel werden – ausgehend von den an der Workshopreihe teilnehmenden Städten, aber nicht auf sie beschränkt – am konkreten Beispiel einzelner Städte „Strategien für die Regenerierung schrumpfender Städte“ vorgestellt. Grundlegend für

diese Strategien ist zum Beispiel, dass sie offen für die teilweise widersprüchliche Vielgestaltigkeit der Entwicklung sind, um etwa die Gleichzeitigkeit von Schrumpfung und Wachstum in verschiedenen Bereichen einer Stadt fassen zu können. Eine zentrale Frage ist auch, wie eng die Grenzen sind, die kommunalen Entwicklungsstrategien von der allgemeinen Konjunktur und dem wirtschaftlich-technischen Strukturwandel gesetzt werden – und ob gar kreative Kommunalpolitik wirtschaftlichen Niedergang umkehren kann, und falls ja, wie.

Während das zweite Kapitel die strategischen Handlungsmöglichkeiten der politischen und administrativen Führung einer Stadt auslotet, widmet sich das dritte Kapitel den „Bedingungen der Entfaltung städtischer Kreativität“, also ihren strukturellen, institutionellen und mentalen Voraussetzungen. Diese liegen allem Anschein nach in einer spezifischen Art der Vernetzung städtischer Akteure, die kreative Milieus auszeichnet, in einer besonderen geistigen Einstellung als Basis einer flexiblen, lernenden Arbeitsweise und modernen Formen der Verwaltungsorganisation, die eben diese Vernetzungen und lernenden Arbeitsweisen begünstigen.

Am Schluss des Buches haben wir auf ein Fazit verzichtet. Da wir gelernt haben, dass die Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Handelns ein Grundelement städtischer Kreativität ist, bietet das Schlusskapitel nun genau dafür den Platz. Es versammelt eine Reihe von kurzen Nachgedanken zur Workshopreihe und der Debatte um schrumpfende Städte.

Das Buch stellt ein erstes Zwischenergebnis der im Jahr 2002 begonnenen Diskussion über die Rolle städtischer Kreativität im Stadtumbauprozess Ostdeutschlands dar. Man möge es den Beiträgen nachsehen, dass sie in aller Regel einen Arbeitsstand präsentieren. Zu viel befindet sich derzeit in den Städten in Bewegung, als dass es gelingen könnte, in jeder Hinsicht ausgearbeitete Konzeptionen vorzulegen. Es war auch nicht unsere Absicht, ein abschließendes Resümee des Themas zu ziehen. Vielmehr möchten wir mit diesem Buch dazu anregen, die Diskussion über städtische Kreativität fortzusetzen und dabei den Blick über den eigenen Tellerrand nicht zu scheuen.

Zum Schluss bedanken wir uns bei allen Teilnehmern der Workshopreihe und den Autoren dieses Buches. Erst ihr persönliches Engagement und ihre tatkräftige Mitwirkung hat die Workshops und die vorliegende Publikation möglich gemacht. Es war nicht einfach, dem komplexen Thema Herr zu werden, und dennoch waren die Diskussionen stets von einer aufgeschlossenen, offenen und konstruktiven Atmosphäre geprägt. Wir hoffen, dass alle Beteiligten konkrete Anregungen für die eigene Arbeit mitnehmen konn-

ten, dass das entstandene informelle Netzwerk weiterbesteht und auch weiterhin Möglichkeiten zum Austausch untereinander bietet. Für uns war es in jedem Fall eine große Lernerfahrung. Vor allem aber hat es Spaß gemacht, gemeinsam zu arbeiten.

---

#### **Anmerkung**

1) Bezugsjahr ist hier das Jahr 1998. Allerdings wird der Bevölkerungsverlust in vielen Städten wegen der nach wie vor ablaufenden Suburbanisierungsprozesse vermutlich noch negativer ausfallen als in den neuen Ländern insgesamt. Gleichzeitig wird es zu einer weiteren Ausdifferenzierung zwischen den Städten kommen.

---

#### **Literatur**

- Fromhold-Eisebith, M. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. In: Geographische Zeitschrift, 83. Jg., S.30-47
- Keim, K.D. (2001): Forschungs- und Entwicklungsprogramm zur Regenerierung der ostdeutschen Städte. In: Keim, Karl-Dieter (Hrsg.): Regenerierung schrumpfender Städte - zur Umbaudebatte in Ostdeutschland. Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung, RegioTransfer 1, S. 9-40
- Landry, Ch. (2000): The Creative City. A Toolkit for Urban Innovations. London
- Müller, R. (2000): Strukturentwicklung in den neuen Bundesländern. Vortrag anlässlich der Tagung „Stadtentwicklung und wirtschaftliche Sanierung von Wohnungsunternehmen“ der BBA am 25.9.2000 in Potsdam

Karl-Dieter Keim

## Zur Notwendigkeit kreativer Arbeitsformen bei der Stadtentwicklung in Ostdeutschland

### 1. Einführung

Der amerikanische Stadtforscher Edgar Rust entwickelte 1975 ein Phasenmodell der Stadtentwicklung (Rust 1975; Friedrichs 1995). Das Modell beginnt mit einer ersten Phase, die von Indikatoren des Wachstums und von einem Geburtenboom (wegen guter wirtschaftlicher Entwicklung) geprägt ist. Daraufhin setzt eine Phase des ersten Niedergangs ein, gekennzeichnet durch stagnierende Wachstumsziffern, negativen Wanderungssaldo, ansteigendes Alter der Bevölkerung. In einer dritten Phase setzt sich der Niedergang fort, ablesbar an einem niedrigen Niveau an Bevölkerungsveränderungen und sehr hoher Überalterung; das Beschäftigungswachstum steht bei Null. Schließlich mündet dieser Prozess in ein Null-Wachstum mit stagnierendem Gleichgewicht; die vorhandenen Institutionen seien, so die Annahme, in dieser Phase nicht mehr in der Lage, aus eigener Kraft den Prozess des Niedergangs zu steuern, die Bevölkerung werde ärmer, und es blieben wenige Anreize für die Ansiedlung moderner Betriebe.

Für Ostdeutschland wurden Anfang der 90er Jahre zwei interessante Prognosen vorgelegt (Friedrichs / Kahl 1991; Irmen / Sinz 1991).

Die ersteren Autoren orientierten sich an der Theorie der Produktzyklen, ergänzt um Annahmen über einen Niedergang von Städten. Wenn Produkte einen hohen Grad an Standardisierung erreicht haben, dann müssen die Unternehmen Innovationen einleiten und/oder niedrigere Lohnkosten sicherstellen, andernfalls können sie die bisherige Fertigung nur aufgeben. Die Verlagerung von Fertigungen in Billiglohnländer gilt als typische Reaktion vieler Betriebe auf diese Situation. Gefragt war nun nach solchen Branchen, die in Ostdeutschland nach diesem Modell gute Wachstumschancen aufweisen, und solchen, bei denen wegen der nicht vermeidbaren Zyklen mit Arbeitsplatzverlusten gerechnet werden muss. Die Branchenstruktur und das Wohnungsangebot wurden sodann auf die einzelnen Städte angewandt. Das Ergebnis erscheint aus heutiger Sicht kühn: Mittelfristig wurden als potenziell wachsend eingestuft: Berlin (Ost), Dresden, Frankfurt/Oder, Greifswald, Potsdam, Schwerin. Eine Stagnation oder gar einen Niedergang prog-



nostizierten die Autoren für Chemnitz, Cottbus, Eisenhüttenstadt, Erfurt, Gera, Halle, Leipzig, Plauen, Rostock und Schwedt. Magdeburg und Zwickau galten als nicht entscheidbar.

Die beiden anderen Autoren legten eine Analyse von Faktoren einer effizienten Ressourcennutzung zu Grunde. Sie untersuchten sodann die regionalen Entwicklungspotenziale an Hand von elf Indikatoren (Erwerbstätigkeit, Infrastruktur, Beschäftigte in Forschung und Entwicklung u.a.). Das „Potenzial“ war definiert als Menge von Gütern und Dienstleistungen, die in der betreffenden Region bei voller Ausschöpfung von Ressourcen erreichbar erschien. Im Ergebnis lagen die Stadtregionen Berlin (Ost), Dresden, Leipzig, Halle, Rostock und Chemnitz mit ihren Potenzialen über dem Durchschnitt Ostdeutschlands, während die Stadtregionen Frankfurt/Oder, Cottbus, Stralsund, Schwerin, Schwedt, Neubrandenburg, Zwickau und Plauen, ebenso Nord- und Südthüringen unterdurchschnittlich abschnitten.

Zwischen den Ergebnissen der beiden empirischen Studien gibt es eine deutliche Schnittmenge. Doch die Prämissen sind sehr verschieden und daher sind die Studien unterschiedlich aussagekräftig.

Wer hat recht? Ich stelle diese Vorgehensweisen vor, um zu verdeutlichen, dass sowohl das Arbeiten mit Modellen als auch mit empirischen Untersuchungsansätzen, je nachdem, worauf man besonders das Augenmerk richten möchte, ihre Berechtigung haben. Idealerweise kommt es zu einer Kombination beider Instrumente. Das Rust-Modell gibt den Rahmenbedingungen ein hohes Gewicht. Die empirischen Prognosen (streng genommen sind es eher begründete Erwartungen) zeigen Chancen für Gestaltbarkeiten auf, doch sie vermögen nicht anzugeben, wovon der strategische Erfolg tatsächlich abhängt. Heute würde man zusätzlich mit der Szenario-Methode arbeiten und könnte mit ihr – vielleicht – etwas genauere Aussagen treffen.

Nimmt man die realen Entwicklungstrends der letzten zwölf Jahre hinzu, müssten wohl mehrere Prämissen deutlich abgeändert werden; hierzu liegen inzwischen ernüchternde Datensammlungen und Studien vor (Statistisches Bundesamt 2000, Kommission 2000, Schader-Stiftung 2001, Keim 2001). Die soziale Tatsache scheint gut erklärt zu sein, dass es nicht nur zu transformationsbedingten Strukturbrüchen gekommen ist, sondern dass auch viele Menschen in den ostdeutschen Städten und Regionen auf bittere Weise die Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen Zielen und den zu ihrer Realisierung verfügbaren bzw. mobilisierbaren Mitteln verspüren, daher (zu) oft resigniert haben, dass sich – in der Diktion von Lepsius (1965) – ein „System der sozialen Stagnation“ ausgebreitet, vielleicht sogar festgesetzt hat.

Wie auch immer: Angesichts der Erfahrungen seit 1990 wird hier dafür plädiert, *einen* Aspekt besonders in den Blick zu nehmen, nämlich den Möglichkeitsraum für kreative Arbeitsansätze auszumessen – auch wenn die Komplexität der interdependenten Sachverhalte schwer zu dechiffrieren ist, auch wenn die Effekte von Wirkungszusammenhängen schwer prognostizierbar sind. Nach allem, was in den letzten Jahren auf lokaler Ebene an Bemühungen, diese Prozesse wirklich zu verstehen, stattgefunden hat und in mehr oder weniger ausgereifte Problemanalysen und Handlungskonzepte mündete, scheint es stadt- und regionalpolitisch nicht mehr vertretbar zu sein, sich durch Stagnation bzw. Niedergang lähmen zu lassen oder bevorzugt über Selbstzweifel zu berichten. Die Alternative dazu aber bedarf einer sorgfältigen Entfaltung und Erprobung. Dazu sollen im Folgenden einige wichtige Grundlagen aufgezeigt werden.

## **2. Interaktive Kreativität als Antwort auf lähmende Dispositionen**

Es ist Teil der Erfahrungen seit 1990, dass kognitive Probleme mit zu dem Syndrom gerechnet werden müssen, das die derzeitige Krise in der Entwicklung von Städten und Regionen im Osten Deutschlands ausmacht. Die kognitiven Probleme resultieren aus – wie wir sozialpsychologisch sagen können – relativ starren, gleichbleibenden Überzeugungssystemen, offenbar geprägt durch eine staatlich ausgerichtete Versorgungsmentalität, die Beibehaltung kultureller und sozialer Traditionen sowie die Erfahrungen mit persönlichen Enttäuschungen und Beeinträchtigungen. Diese Überzeugungssysteme sind recht weit verbreitet. Sie finden sich nicht nur bei der angestammten, vor allem älteren Wohnbevölkerung, sondern auch bei Fachleuten in Verwaltung und Betrieben. Es ist leicht zu sehen, dass in Folge derartiger „festgesetzter“ und weitgehend immunisierter Überzeugungen eher Resignation und kulturelle Abschirmung im Alltagshandeln die Oberhand gewinnen. Da viele Ostdeutsche sich gleichzeitig – das nun allerdings nur in bestimmten Fragen des Konsums oder der Lebensstile – vergleichen mit westdeutschen und anderen europäischen Regionen, in denen es den Menschen besser geht, resultiert daraus zusätzlich ein Gefühl der Benachteiligung, das wir in den Sozialwissenschaften als „relative Deprivation“ bezeichnen. Überzeugungssysteme wie auch Mentalitäten sind dauerhafte Dispositionen. Sind sie so angelegt, dass mit ihnen überwiegend enttäuschte und deprimierte Haltungen einher gehen, so ist es schwer, mit punktuellen, kurzfristigen Maßnahmen dagegen anzugehen. Doch ich möchte hier ein Konzept von Kreativität vorschlagen, das diese Malaise zu überwinden helfen kann.

Zunächst sollte „Kreativität“ nicht als Charakterzug oder individuelle Fähigkeit verstanden werden. Diese Bedeutung könnte man selbstverständlich auch zu Grunde legen, aber im Verlauf dieses Projektes haben sich die Vertreter aus den fünf Städten zusammen mit den Wissenschaftlern darauf verständigt, von einer „städtischen Kreativität“ im Sinne eines Arbeitsprinzips zu sprechen. Das erscheint als erfolgsversprechende, aber auch folgenreiche Positionsbestimmung. Es kann nämlich nur ein Konzept von Kreativität in Frage kommen, das interaktiv angelegt ist. „Kreativ handeln“ bedeutet dann ein Vermögen, das im Verlauf interaktiver Austausch- und Austragungsprozesse heranwächst und ein unkonventionelles Agieren erlaubt.

Das Konzept einer interaktiven Kreativität eröffnet die Chance, gerade die strukturell bedingten Stagnationsmerkmale zu überwinden. Nach der bereits erwähnten Lepsius'schen Analyse, die sich auf die damaligen Stagnations- oder Immobilismus-Merkmale in Süditalien bezogen hatte, lassen sich vor allem ein die Lebenspraxis der verschiedenen Bevölkerungsgruppen verfehlendes Leitbild, situationsinadäquate Deutungsmuster, die Unfähigkeit zur Kooperation und ein Defizit bei der Wahrnehmung lokal-politischer Aufgaben als schwerwiegende Hemmnisse für Problemlösungen wie für eine beginnende Entwicklungsdynamik benennen (Lepsius 1965). Und von der für den Mezzogiorno diagnostizierten „miseria“ als einer zäh verfestigten gedachten Ordnung, die wie ein Sog das Trachten der Menschen lähmt, ist die derzeitige Lage in Ostdeutschland nicht weit entfernt. Wenn da nicht die vielen rührigen und professionell agierenden Akteure wären, die vielleicht doch das Potenzial ausbilden können, wie man mit der Stagnation fertig wird.

Das hier favorisierte Verständnis von Kreativität bedarf einer genaueren Betrachtung. Wir wollen sie, wie gesagt, als interaktiv konstituiert definieren, als eine Beziehung zwischen mindestens zwei Individuen oder zwischen mindestens einem Individuum und einem sozial-räumlichen Kontext. Dies vorausgesetzt, ergibt sich daraus logisch, dass wir es immer mit mindestens zwei Beschreibungen zu tun haben, um das Besondere der so entstehenden Kreativität zu erfassen. Und es kann sich dann auch nicht nur um ein banales Reiz-Reaktions-Schema handeln, um kreatives Verhalten zu erklären, sondern viel eher um einen Ansatz, wie ihn vor vielen Jahrzehnten bereits Kurt Lewin (1963) vorgeschlagen hatte: Das uns interessierende Verhalten (als abhängige Variable) ist eine Funktion von Person und Umwelt, wobei die Wechselbeziehungen zwischen Person und Umwelt einer sorgfältigen Klärung bedürfen. Bateson (1982) hat hierzu vorgeschlagen, wenigstens mit drei Variablen zu arbeiten, nämlich mit Reiz, Reaktion und Verstärkung, und zwar im Sinne eines so generierten besonderen Typs von Lernen. Es geht mithin um eine Organisation des Verhaltens in Kontexten.

Die Kontexte sind in unseren Problemfeldern zum Beispiel zu beschreiben als Formen der lokalen beruflichen Einbindung oder im Sinne von „Stadt“ als einem öffentlichen Raum für wirtschaftliches, politisches, soziales Handeln oder auch im Sinne einer Prozessdynamik, wie sie mit dem Begriff „Schrumpfung“ bezeichnet wird. Soll nun nach Bedingungen für eine interaktive Kreativität gesucht werden, so geht es darum, die Persönlichkeitsmerkmale der handelnden Personen in ihrer Einbettung in derartigen Kontexten zu betrachten sowie institutionelle Regeln zu untersuchen, die im Sinne des erwähnten Verstärkungslernens ein Kreativitäts-Prinzip hervorzubringen ermöglichen. Selbstverständlich macht es einen erheblichen Unterschied, ob handelnde Personen innerhalb der öffentlichen Verwaltung, mit ihren Regeln und ihrer Abhängigkeit, mit ihren politischen Vorgaben und ihrer Binnensicht, angesiedelt sind, oder ob sie in Betrieben oder Verbänden eingebunden sind und aus diesen Kontexten heraus argumentieren.

Für solche Konfigurationen möchte ich nun ein Merkmal besonders hervorheben. Die vielen Gespräche und Erfahrungsberichte im Verlauf dieses Projektes haben aufgezeigt, dass offenbar zwischen den weit verbreiteten geschlossenen Überzeugungssystemen und den Alltagsroutinen einerseits und der daneben stattfindenden Dynamik des Ungewohnten, Offenen andererseits, das mit den Strukturbrüchen einhergeht und häufig als Unsicherheit erlebt wird, eine weite Lücke klafft. Beide Strömungen sind kaum miteinander zu vermitteln. Dies drückt nichts anderes aus als die Tatsache, dass die Zeit aus den Fugen ist, dass das „Verfugen“ von gesellschaftlichem Wandel, sozialen Milieus und persönlicher Entwicklung nicht mehr gelingt, dass die verschiedenen Komponenten der Entwicklungsprozesse aus dem Rhythmus gekommen sind. Das starre Festhalten gilt vielen, die „auf der anderen Seite“ stehen, als veraltet, während gerade diese Menschen, die sich das Veraltet-Sein nicht nachsagen lassen wollen, das Neue in seiner unbegriffenen Dynamik als zu schnell und zu bedrohlich empfinden. Sie wollen (verständlicherweise) ihre seither weitgehend erreichte Kohärenz und Klarheit in ihrem Weltbild nicht einbüßen.

Haben wir es hier mit einem besonderen, in den Prozessen der ostdeutschen Transformation ausgewachsenen „cultural lag“ zu tun? Vieles spricht dafür – auf alle Fälle lassen sich zahlreiche Stagnationsmerkmale und Abwehrhaltungen aus einem solchen „lag“ erklären. Ebenso die Schwierigkeiten, die einer interaktiven Kreativität als einem Arbeits- und Verfahrensprinzip entgegenstehen.

All dies macht verständlich, dass es nur schmale Öffnungen sind, durch die neue Impulse, kreatives Vorgehen, unkonventionelles Handeln eindringen können. Doch in allen komplexen Entwicklungen, in allen stagnierenden Zuständen lassen sich immer auch Merkmale gegenläufiger Tendenzen ausmachen. Sie zu sichten und zu stärken, ist

für unser Thema zentral. Handlungsräume zu schaffen, zum Beispiel durch Wettbewerbe, wo dieses Neue erarbeitet und erprobt werden kann, sollte das Gebot der lokalen Politik sein. Die Wege dahin kann der folgende Abschnitt aufzeigen.

### 3. Ansatzpunkte und Beispiele für städtische Kreativität

Ich habe an anderer Stelle (Keim 2001) dargelegt, wie wichtig es ist, die historischen Pfadentwicklungen, ebenso die Logik eigendynamischer Prozesse und die Notwendigkeit des im Zeitverlauf synchronisierten Handelns als Rahmensetzungen zu wählen. Davon ausgehend, lassen sich einige handlungspraktische Vorschläge entwickeln. Sie entstammen zum Teil den bereits andernorts gemachten Erfahrungen, den kognitions-wissenschaftlichen Erkenntnissen, aber auch den Beiträgen, die von den Teilnehmern unseres Projektes im Verlauf der Workshops vorgetragen worden sind.

Es sind vor allem drei unterscheidbare Vorgehensweisen, die hier in Betracht kommen:

- Die verbesserte *zeitliche Abstimmung* zwischen den verschiedenen Steuerungsmaßnahmen: Reaktionen auf Einwohnerverluste, Reaktionen auf Wohnungsleerstände, Reaktionen auf Infrastruktur-Überkapazitäten, Reaktionen auf Finanzierungsengpässe bedürfen einer beschleunigenden und kreativen Koordination und Lenkung. Zu fragen ist dann, wie eine so betriebene Veränderung des stadtpolitischen Handelns auf sichere, d.h. den Bürgerinnen und Bürgern mit ihren Mentalitäten vermittelbare Weise vorangebracht und wie dieses Agieren (nicht zu schnell, aber doch beschleunigt) dem vorhandenen Korpus der Politikformulierung und der Handlungsinstrumente einverleibt werden kann. Es ist anzunehmen, dass dabei auf Grund von Macht und Einfluss Hindernisse mobilisiert werden, dass aber auch Zug um Zug dieser festgezurrte Komplex selbst aufgeweicht wird.
- Das Erschließen *zusätzlicher Handlungsfelder* durch Überschreiten des seitherigen festgezurrten Zuständigkeitsraumes und durch Umdeutungen: Kreative Lösungen können häufig nicht von innen her erfolgen, sondern indem die Handelnden ein paar Schritte zurücktreten und mit dem Blick von außen an die Veränderungen herangehen. Oder, noch wirksamer, indem neues Personal aufgeboten wird. Dazu gehört - um einen frühen Gedanken von Karl W. Deutsch aufzugreifen -, dass verschachtelte Konzepte in ihre ursprüngliche Elemente zerlegt und auf neue Weise zusammengesetzt werden. Dazu gehört auch, dass

Situationen und Lösungsmuster, die den Akteuren vertraut sind, umgedeutet werden, so dass sich daraus neue Handlungschancen eröffnen. In der Sprache der Kommunikationswissenschaften spricht man insoweit von „Lösungen zweiter Ordnung“ (Watzlawick u.a. 1974). Während Lösungen erster Ordnung sich meist auf den „gesunden Menschenverstand“ oder das herkömmliche Expertenwissen stützen, erscheinen Lösungen zweiter Ordnung oft absurd oder vernunftwidrig, ihrem Wesen nach überraschend und paradox. „Lösungen zweiter Ordnung heben die zu lösende Situation aus dem ... Teufelskreis heraus, in den sie die bisherigen Lösungsversuche geführt haben, und stellen sie in einen neuen, weiteren Rahmen“ (Watzlawick u.a. 1974: 105).

- Das Zulassen und Erproben von *Modellen oder Sozialexperimenten*: Im Sinne kollektiver Lernprozesse (als „Lernende Region“, als „Lernende Stadt“) können gerade die derzeitigen belastenden Verhältnisse zum Anlass genommen werden, um ausdrücklich neben den herkömmlichen Regelwerken neue Erfahrungen zu sammeln. Mit dem bisherigen, recht erfolgreichen Programm des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus des Bundes wurde dieser Weg in städtebaulicher Hinsicht über Jahre hinweg bereits beschritten. Heute aber geht es darüber hinaus um eine Neudefinition der Stadtentwicklung insgesamt, die andere sektorale Politiken ebenso einschließen muss wie die Selbstorganisation handlungsbereiter Bürgergruppen oder Organisationen. Dazu gehört auch das Lernen von anderen Städten im In- und Ausland.

Im Einzelnen mache ich zur Inszenierung einer städtischen Kreativität, um Regenerierungsprozesse in den Städten mit Schrumpfungproblemen in Gang setzen zu können, folgende Vorschläge:

a) *Andere Prioritäten setzen* (als Teil einer Vorbereitungs- und Planungsphase). Damit soll ein Zutrauen in das Potenzial „inszenierter Kreativität“ gestärkt werden. Kreativität bedeutet noch nicht Problemlösung, aber sie liefert ein Ideenspektrum, das eine gute Grundlage für vollendete strategische Planungen darstellt (durchaus mit teilweise ähnlichen Elementen wie bisher), bei der jedoch andere Prioritäten gesetzt werden. So geht es insbesondere um neue Problemdefinitionen, um das Aufzeigen von Dilemmata, um die Einrichtung neuer Dienstleistungen, um andere Verfahrensschritte und Verfahrenstechniken (Management), um das neuartige Ansprechen von potenziellen Akteuren/Kunden sowie um die Übernahme von partizipatorischen Ansätzen aus der Gemeinwesenentwicklung.

b) *„Werkzeugkasten“ anlegen und aktivieren.* Damit ist, gewonnen aus den englischen Erfahrungen (Landry 2000), ein Arsenal an Ideen, Konzepten, Arbeitsformen, Techniken und Kniffen gemeint. Oft sind es unsere angelernten Gedankengebilde, die die Art und Weise bestimmen, wie wir die Probleme sehen, aufgreifen und lösen. Der „Werkzeugkasten“ soll dazu helfen, auch andere Seiten von Problemen zu betrachten, z. B.: Sind Sachverhalte getrennt oder miteinander verbunden? Muss die Vorrangstellung wirtschaftlicher Faktoren durch Betonung sozialer Belange modifiziert werden? Sind „Lösungen“ von Machtinteressen bestimmt oder wählen wir neue Wege mit neuen, zukunftssträchtigen Namen (z. B. Habitat-Dezernat statt Wohnungsamt).

c) *Möglichst viele Beteiligungen.* Die kreativ handelnden Stadtmenschen studieren, wie man Plätze gut nutzen kann (Roland Günter hatte schon vor vielen Jahren solche Denkanstöße im Rahmen seiner Kulturprojekte formuliert, Günter 1989, 1998 u.a.). Sie fahren mit Bussen nach Italien und Holland und sehen sich dort die Piazzen an. So angeregt, nehmen sie verschiedene Vorhaben in ihrer eigenen Stadt in Angriff. Und von Roland Günter stammt auch die folgende Idee: Auf einem Platz installieren die Kreativen in großer Schrift einige Texte. Einer lautet: „Die Herrschaft errichtet Schranken zwischen den Regierten und trennt sie. Sie ermuntert sie, nicht an ihresgleichen zu denken, und macht aus der Gleichgültigkeit eine Art öffentliche Tugend. Sind die Bürger gezwungen, sich mit den öffentlichen Angelegenheiten zu befassen, so werden sie notwendig ihren persönlichen Interessen entzogen und ab und zu aus ihrer Selbstschau herausgerissen.“ (Alexis de Toqueville) Ideenreiche, eigenständige Aktivitäten sind zu sehen als Ausdruck bürgergesellschaftlicher Selbstorganisation. Stadtforen sind geeignete Mittel, um nicht nur divergierende Positionen und Interessen kennen zu lernen, sondern sich gedanklich auch selbst in die Rolle anderer zu versetzen (Stoker 2000).

d) *In Zusammenhängen denken.* Städte sind faszinierende Gestalten von Zusammenhängen. Ihre Probleme sind (auch) komplex; ihre Verbesserungen brauchen den Gesamtblick. Von Sigmund Freud stammt folgende schlagende Einsicht: Es gibt zu jedem komplexen Problem eine einfache Lösung – aber die ist gewöhnlich falsch!<sup>\*)</sup>

Das Denken in Zusammenhängen stellt alle Akteure, die ihre Ideen, ihr Vorgehen gut fundiert und schlüssig wahrnehmen wollen, vor erhebliche Herausforderungen. Nicht nur bedürfen sie selbst einer entsprechenden Sichtweise und eines adäquaten Wissens. Sie müssen auch in ihrer Kommunikation anstreben, die Kontexte jeweils mit zu liefern und so das besondere „Framing“, d.h. die durch Kontexte gebildete Rahmung für unkonventionelle Handlungsvorschläge aufzuzeigen. Ansonsten lässt sich die Beachtung von Zusammenhängen am besten dadurch realisieren, dass die Arbeitsgruppen mit höchst unterschiedlichen Personen besetzt werden.

e) *Sozialorientierte Konzepte entwickeln.* Wenn wir Kreativität und andere kulturelle Ressourcen hervorheben, heißt das, dass wir die Städte nicht als Maschinen sondern als hybride sozio-technische Systeme verstehen. Wird diese Auffassung zum tragenden Element der gemeinsamen Aufgabe Stadt-Regenerierung, dann verlagert Stadtpolitik ihren Schwerpunkt von der physischen Infrastruktur zur Städte-Dynamik und zur Lebensqualität der Stadtbewohner. Das bedeutet nicht, dass städtebauliche Maßnahmen keine Rolle spielen, aber sie werden eingebunden in ein breiteres Verständnis von Regenerierung: als ein (sich) selbst-tragender Prozess, der den Menschen (legitimierte) Gelegenheiten zur Entfaltung und Mitgestaltung eröffnet, wodurch erst eine stärkere Basis für eine spätere Wettbewerbsfähigkeit der Stadt erwachsen kann.

Werden Lebensbedingungen und Lebensstile bzw. Problemlagen einzelner Gruppen, ebenso Tendenzen zur sozialen Fragmentierung oder Exklusion herausgearbeitet, so wird sichtbar, dass die Regenerierungsprozesse immer auch Fragen der sozio-kulturellen Differenz und der sozialen Integration betreffen. Hier wird deutlich, dass die sektoralen Aufgaben, etwa seitens der Wohnungswirtschaft, des Städtebaus oder der räumlichen Planung, immer nur dann erfolgreich realisiert werden können, wenn sie in ihren günstigen Auswirkungen auf den Umgang mit Differenz und auf die stufenweise Realisierung von sozialer Integration erkennbar werden.

f) *Öffnen, ausstrahlen, werben, Signale setzen!* Dies ist eine wichtige Grundhaltung, die - zusammen mit aktivierter Phantasie - die defensiven Vorgehensweisen überwindet und die Handlungshorizonte erweitert. Die durch städtische Kreativität angestoßenen Veränderungen sollten kontinuierlich veröffentlicht und propagiert werden. Nachahmer und Multiplikatoren sind lebenswichtig. Wieder sind es Einzelbeispiele, die hier Anregungen liefern. Die aktiven Menschen warten nicht still, was die Medien berichten, sondern werben selbst in vielerlei Formen, mit immer neuen Informationen und großem Einfallsreichtum. Ein Beispiel ist das Sichtbarmachen der „poetischen Orte“; sie bestehen aus den vielen realen, konkreten Orten *und* aus den zusätzlich erfundenen, gestalteten Orten (Günter 1998). Sie bilden Identifikationsräume und veranlassen Menschen zum Bleiben; und sie vermögen weitere Menschen anzuziehen. Wo immer es geht, versuchen kreative Menschen auf ungewöhnliche Weise Anstöße zu geben.

g) *Bewertungen und Messungen.* Die Kommunalpolitik wird zweifellos im Rahmen der notwendigen konzeptionellen Arbeiten verschiedene Arbeitsgruppen einsetzen. Es wäre wichtig, dass alle Arbeitsgruppen (oder eine Arbeitsgruppe mit Koordinierungsfunktion) die Potenziale und die Hindernisse einer kreativen Stadtentwicklung bewerten bzw. bewertet.



Ebenso müsste nach der Erprobungsphase mit neuen Handlungskonzepten und Maßnahmen ein Messinstrument entwickelt werden, um den Erfolg, aber auch Misserfolg zu messen. Hierzu liegen Instrumentenvorschläge vor, die ohne großen Aufwand einsetzbar sind (Landry 2000).

#### **4. Eine neue Politik der Städte**

Wenn lokale Handlungsstrategien entwickelt und Elemente einer städtischen Kreativität entfaltet werden, kann Schritt für Schritt, angestoßen durch den Leidensdruck der Schrumpfungsprozesse, eine neue Politik der Städte formuliert und praktiziert werden. Sie wird einerseits Diskurse benötigen, damit eine neue Verständigung über die Situation und über die Zukunftschancen der Stadt zustande kommt. Sie wird andererseits Netzwerke bilden und dabei versuchen, Gruppen und Unternehmen zu beteiligen, die üblicherweise an kommunalpolitischen Aufgaben sonst nicht mitwirken. In der Planungswissenschaft sprechen wir gerne von „Stakeholders“, also Einrichtungen oder Organisationen, die bereit sind, sich – selbst wenn sie selbst weit verzweigte, überlokale Arbeitsbeziehungen aufweisen – für die Belange vor Ort zu engagieren.

Die neue Politik der Städte wird zudem Wissensmilieus fördern und Pilotprojekte unterstützen, die sich bemühen, Kriterien der Stadtentwicklung mit Kriterien der Qualifizierung und Nutzbarmachung von „Local Knowledge“ zusammenzuführen. Hier eröffnet sich gerade in den Städten mit Einrichtungen der Wissenschaft, der Forschung und Entwicklung, der Ausbildung und Qualifizierung, der vielen neuartigen Ideenschmieden (Software-Produkte, Service-Ringe, Kunden-Netze u.ä.) ein weites Betätigungsfeld, das die Kommunalpolitik bisher kaum entdeckt oder genutzt hat. Die planende Verwaltung kann (und sollte) dabei als „Enabler“ auftreten.

Eine durch städtische Kreativität gekennzeichnete neue Politik bricht verharzte Strukturen auf, öffnet die Horizonte und fördert die Hinwendung zur lokalen Zivilgesellschaft. Das freilich wird sich nicht als bloße Eigendynamik ereignen. Es bedarf eines klaren, allerdings neu definierten Führungskonzepts. Die englischen Beispiele mit „Kreativer Stadt“ frappieren uns in diesem Punkt, denn mehrfach haben die unkonventionellen Strategien damit eingesetzt, dass das verantwortliche Führungspersonal ausgetauscht wurde. Zumindest sollte konstatiert werden, dass es anregender, innovativer Teams und Arbeitsstäbe bedarf, und dass Amtsinhaber, die ihre Rolle vor allem als Bedenkenträger und Verhinderer verstehen, abgezogen werden sollten.

Die neue Politik kann auch scheitern (Stoker 2000). Sie kann zu schwach wirksam werden, weil es am tatsächlichen Engagement fehlt. Sie kann vor allem versagen, wenn es darum geht, eine neue langfristige Perspektive jenseits der Mittel von Markt und Staat hervorzubringen. Denn was „langfristig“ bedeuten kann, sehen die beteiligten Interessengruppen und öffentlichen Akteure durchaus verschieden. Auch die Vorstellungen darüber, was eine „gute“ Steuerung ist, können stark variieren. Geht man eher mit neuen Management-Techniken vor oder setzt man auf die „Stakeholders“? Um hier Blockierungen und neue Enttäuschungen zu vermeiden, bedarf es einer breit getragenen Hinwendung zu Experimenten und Lernprozessen. Letztlich hängt viel davon ab, ob es in den Kreativitätsschritten gelingt, institutionelle Regeln und Arrangements so aufzubauen, dass die gemeinsam erarbeiteten Instrumente zum anerkannten Bestandteil der Stadtpolitik werden.

Ich schließe mit einem Zitat von Robert Musil (1952):

*„Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt [...], dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann. Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen, sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken, und das was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“*

---

#### **Anmerkung**

\*) Diesen Hinweis verdanke ich H. Häußermann und W. Siebel.

---

#### **Literatur**

- Bateson, G. (1982): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt am Main
- Friedrichs, J. (1995): Stadtsoziologie. Opladen
- Friedrichs, J.; Kahl, A. (1991): Strukturwandel in der ehemaligen DDR – Konsequenzen für den Städtebau. In: Archiv für Kommunalwissenschaften, 30. Jg., S. 169-197
- Günter, R. (1989): Der neue Mensch. Eine literarische Utopie der städtischen Kultur. In: Keim, K.-D. (Hrsg.): Arbeit an der Stadt Bielefeld, S. 64-76
- Günter, R. (1998): Poetische Orte. Essen
- Irmen, E. / Sinz, M. (1991): Regionale Entwicklungspotentiale und -engpässe in den neuen Ländern. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 11/12, S. 755-771

- Keim, K.- D. (Hrsg.) (2001): Regenerierung schrumpfender Städte - zur Umbaudebatte in Ostdeutschland. Erkner (Regiotransfer 1 des IRS)
- Kommission (2000): Bericht der Kommission „Wohnungswirtschaftlicher Strukturwandel in den neuen Bundesländern“. Bonn
- Landry, C. (2000): The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators. London
- Lepsius, R. (1965): Immobilismus: das System der sozialen Stagnation in Südtalien. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 177, S. 304-342
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern und Stuttgart
- Musil, R. (1952): Der Mann ohne Eigenschaften. Hamburg
- Rust, E. (1975): No Growth. Lexington
- Schader-Stiftung (2001): Wohn:Wandel. Szenarien, Prognosen, Optionen zur Zukunft des Wohnens. Darmstadt
- Statistisches Bundesamt (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis 2050. Wiesbaden
- Stoker, G. (2000): Urban Political Science and the Challenge of Urban Governance. In: Pierre, J. (Ed.): Debating Governance. Oxford, S. 91-109
- Watzlawick, P. / Weakland, J. / Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern

Phil Wood

## The Cycle of Urban Creativity\*

### Der Kreislauf urbaner Kreativität

#### Kreativität – wer braucht sie?

Es gab eine Zeit, da war alles viel einfacher: Die Leiter leiteten, die Planer planten – und die Arbeiter arbeiteten. Kreativität – das war Sache der Künstler, vielleicht noch einiger weniger Wissenschaftler, doch mit dem „ernsten Geschäft“ der Führung einer großen und komplexen Organisation hatte sie nun wirklich nichts zu schaffen. Heutzutage würden jedoch nur wenige Führungskräfte in der Geschäftswelt zumindest zugeben, keine sorgfältig durchdachte Strategie an der Hand zu haben, um das kreative Potenzial in sich selbst und in ihren Mitarbeitern freizusetzen. Die Kreativität ist nunmehr zu einem Teil des Firmenvermögens geworden, a „corporate asset“ – ja sogar zu einer Waffe im Kampf um globale Wettbewerbsvorteile. Das Nomura-Institut ist sogar so weit gegangen zu erklären, dass wir uns nicht mehr im Industriezeitalter, ja nicht einmal mehr im Informationszeitalter befinden. Wir stehen, so wird uns gesagt, auf der Schwelle zum Zeitalter der Kreativität.

Warum Kreativität heute so gefragt ist, liegt auf der Hand. Wirtschaftstätigkeit und Geschäftsleben spielen sich in einem Klima ständiger und unvorhersehbarer Veränderungen ab. Die Dynamik und Kraft globaler Netzwerke, die Unsicherheit von Markttendenzen, die wachsenden Erwartungen der Kunden und Mitarbeiter bringen es mit sich, dass nur der die Nase vorn behält, der flexibel plant und in Gedanken schon weiter geht. Selbst wenn Sie das beste Produkt oder die beste Dienstleistung auf dem Markt anbieten – die einzige Frage, die der Markt stellt, lautet: „Was werden Sie morgen für mich tun?“ Aus diesem Grunde ist die Innovationsfähigkeit nicht mehr nur eine reizvolle Nebenbeschäftigung, mit der sich zuweilen Leerzeit füllen lässt – Innovation ist schlichtweg alles, sie ist der eigentliche Kern dessen, was erfolgreiche Unternehmen von heute tun. In der New Economy bedeutet die Unfähigkeit zur Innovation den Tod.

Die Innovation ist Teil eines umfassenderen Kreativitätsprozesses, den der Amerikaner John Kao wie folgt definiert:

*Der gesamte Prozess, durch den Ideen geschaffen, entwickelt und in Werte verwandelt werden, umfasst das, was gemeinhin als Innovation und Unternehmergeist bezeichnet wird ... Er schließt sowohl die Kunst, neue Ideen hervorzubringen ein, als auch die Disziplin, diese Ideen bis zum Stadium realisierter Werte zu entwickeln und zu gestalten. (Kao 1996, Übers. K. L.)*

Damit wird die stereotype Idee „Kreativität ist Sache der Künstler“ zwar erfasst, jedoch gleichzeitig auch auf den Kopf gestellt. Die kreative Führungskraft hat die Fähigkeit erworben, sowohl mit Fakten als auch mit Intuition zu arbeiten, mit Phantasie zu handeln, Probleme nicht nur zu analysieren, sondern sie zu *visualisieren* und Lösungswege zu *erfühlen* – und dann auf dieser Grundlage konsequent, systematisch und diszipliniert zu handeln.

## **Kreatives Kapital**

Topunternehmen haben es gelernt, in ihrem Streben nach Wettbewerbsfähigkeit Wert auf eine viel größere Bandbreite von Vermögenswerten zu legen. Neben dem Aktien- und Humankapital beginnen Firmen heute damit, ihr *kreatives Kapital* aufzuspüren und großemäßig zu erfassen – ihr Inventar an Ideen, ihr Talent, immer wieder neue hervorzubringen, und ihre Fähigkeit, Werte aus ihnen zu schöpfen. Es sind dies Organisationen, die sich ein neues Selbstbild als *Ideenfabriken* geschaffen haben. Und das ist weit mehr als ein Unternehmen, das einfach nur sagt, es wolle mehr kreative Mitarbeiter gewinnen – denn welches Unternehmen wäre darauf bedacht, *unkreative* Leute einzustellen? Nach John Kao ist eine ganzheitliche Herangehensweise an eine Unternehmenskultur vonnöten, in der die Führungsaufgaben genauso spannend geworden sind wie die Arbeit des Erfinders. Die Schöpferkraft selbst wird zur Führungsaufgabe. Darüber hinaus wird von den Führungskräften jedoch auch noch verlangt, einen Balanceakt zwischen Offenheit und Entschlusskraft, zwischen individuellen Talenten und Gruppendynamik, zwischen Sicherheit und Risiko, zwischen Glücksspiel und Berechnung zu vollführen.

Doch soll es in diesem Beitrag nicht darum gehen, wie man als Führungskraft eines Unternehmens kreativer wird. Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, wie gedeihliche und blühende städtische Gemeinwesen zu schaffen und zu verwalten sind. Die Städte und Gemeinden stehen heute unter dem gleichen Druck wie die Wirtschaftsunternehmen und sehen sich in immer stärkerem Maße dazu gezwungen, in ähnlicher Weise darauf zu reagieren. Was macht aber nun das kreative Kapital einer Stadt aus? Wer kann uns sagen, wie man das Potenzial einer Stadt zur Ideenschöpfung findet und nutzbar macht und wie man sie leitet, als sei sie eine Ideenfabrik wie Microsoft oder MIT?

Der amerikanische Autor Richard Florida hat diesen Gedanken noch weiter geführt und argumentiert, dass Menschen in der Arbeitswelt ein wachsendes Interesse an ihrer Selbstverwirklichung entwickeln und immer höhere Anforderungen an den Ort stellen, an dem sie arbeiten, und dass ihre traditionellen Loyalitätsbindungen gegenüber ihrer Firma deshalb immer weiter schwinden. Die Menschen erwarten heutzutage nicht mehr, ein Leben lang bei ein und derselben Firma zu arbeiten, sondern sind auf der Suche nach anderen Einrichtungen / Unternehmen, in die sie ihre Loyalität einbringen können und die ihnen im Gegenzug die Möglichkeit geben, ihr Potenzial zu realisieren. Florida führt an:

*Der Ort hat die Firma als entscheidende Organisationseinheit unseres Wirtschaftssystems abgelöst ... Orte sind Magnete für Talente. (Florida 2002, Übers. K. L.)*

Die Städte und Gemeinden, so führt er ins Feld, sind nunmehr die Fundgruben einer neuen Form des Reichtums, der zur wichtigsten wirtschaftlichen Triebkraft des kommenden Jahrhunderts werden wird: des kreativen Kapitals. Die Art und Weise, auf die ein Ort sein kreatives Kapital nutzt – oder vergeudet – wird darüber entscheiden, ob es mit diesem Ort aufwärts oder abwärts geht.

## **Kreative Orte**

Sir Peter Hall (1998) hat gezeigt, dass sich Städte durch die gesamte Geschichte hindurch dank ihrer Fähigkeit entwickelt haben, Innovationen technischer, sozialer, produktiver, intellektueller und kultureller Art nutzbar zu machen.

In der Vergangenheit konnte eine Stadt bereits aufblühen, wenn sie einen Wettbewerbsvorteil in nur einem dieser Bereiche zu bieten hatte, beispielsweise das geistige Potenzial im alten Athen oder die technische Schubkraft im Manchester des 19. Jahrhunderts. Künftig müssen die Städte jedoch Innovationskraft in alle Richtungen entwickeln. Eine besondere Bedeutung erlangten hierbei die Fusion zwischen der technologischen und der kulturellen Kreativität bei der Entwicklung einer experimentellen Wirtschaft und einer produktiven Leistungsfähigkeit auf dem Gebiet der neuen Medien sowie der Bedarf an Innovationen zur Stärkung der urbanen Nachhaltigkeit.

Kreativität und Innovation im urbanen Kontext müssen zu einem ganzheitlichen und integrierten Prozess werden, der alle Aspekte städtischen Lebens einschließt. Soziale, wirtschaftliche, politische, kulturelle und ökologische Innovationen sind alle gleichermaßen vonnöten und müssen gleich gewichtet werden.

In Zukunft wird man sich stärker auf eine neue, „weichere“ Form der Kreativität und Innovation hin ausrichten müssen. Ganz unbestritten gewinnen Fragen der sozialen Kohäsion und Fragmentation sowie des interkulturellen Verständnisses eine immer größere Bedeutung auf der Tagesordnung der Politiker, und ihre Lösung setzt andere Techniken und Kombinationen von Fähigkeiten und Talenten voraus als die, die man gemeinhin mit der Verwaltung von Städten und Gemeinden in Verbindung bringt.

Gegenwärtig scheint jedoch eine regelrechte neue Welle innovativer Städte heranzuziehen. Diese Städte streben danach, wirtschaftlichen Ideenreichtum mit einer nachhaltigen Entwicklung und Stärkung des städtischen Gemeinwesens zu vereinen und mit konsequenten Benchmarking-Programmen zu verbinden, um ihre Stadtentwicklung voranzutreiben. In Städten wie Seattle, Melbourne und Freiburg wird eine hohe Lebensqualität als Wettbewerbsinstrument eingesetzt. Richard Florida geht noch weiter und benennt eine „Kreative Klasse“ von Menschen, die einerseits in hohem Maße ungebunden und ortsunabhängig sind, andererseits jedoch auch eine intensive Loyalität gegenüber den Orten pflegen, an denen sie sich wohl fühlen. Ihre Entscheidung für den Wohn- und Arbeitsort ihrer Wahl wird immer stärker ausschlaggebend dafür werden, welche Städte aufsteigen und welche in die Bedeutungslosigkeit versinken. Die „Kreative Klasse“ lässt sich laut Florida nicht nur einfach durch naheliegende Faktoren wie ein hohes Einkommen, gute Karriereaussichten oder den hohen Status eines Ortes beeinflussen. Viel wichtiger ist es diesen Menschen, an einem Ort zu leben, der von großer Vielfalt geprägt ist und wo man unterschiedlichen Rassen, Kulturen und sexuellen Orientierungen mit Toleranz begegnet, der Raum für Individualität hat, aber auch seine kollektive Verantwortung für das Wohlergehen der gesamten Gemeinschaft wahrnimmt. Sie sind auf der Suche nach Orten, die ihnen die Möglichkeit bieten, ihr kreatives Potenzial zu entfalten (Florida 2002).

Jede Stadt muss sich grundsätzlich darüber klar werden, dass ihr Schicksal unauflöslich daran gebunden ist, wie gut – oder wie schlecht – sie mit der Kreativität umgeht, die in ihren Bürgern angelegt ist. Die Fähigkeit einer Stadt, diese Kreativität wahrzunehmen, anzuerkennen, freizusetzen, zu nähren, nutzbar zu machen, gewinnbringend einzusetzen, aufrecht zu erhalten und schließlich wiederzuverwerten, wird in einem Klima des globalen Wettbewerbs über das Schicksal dieser Stadt entscheiden.

Der erste systematische Versuch, alle diese Fragen in Angriff zu nehmen, ist das Modell der *Kreativen Stadt*, das von Charles Landry (2000) entwickelt wurde.

## Auslöser urbaner Kreativität

Die entscheidende Frage, der sich alle Orte stellen müssen, besteht nun darin, wie sie das richtige Klima und die entsprechenden Voraussetzungen schaffen, um die latent vorhandene Kreativität freizusetzen. In unseren Beobachtungen haben wir den Eindruck gewonnen, dass es eine Reihe von Faktoren gibt, die die Voraussetzung dafür bilden, dass einer Stadt der Übergang zur urbanen Kreativität gelingt. In den meisten Fällen weisen diese Städte eine Kombination mehrerer der folgenden Voraussetzungen oder Auslöser auf:

- *Bewusstmachen einer Krise* – Eine Stadt muss zwar nicht in jedem Falle erst völlig zu Boden sinken, bevor sie ganz hoch zur Spitze aufsteigen kann, doch dieser Faktor spielt in den meisten Fällen eine Rolle, da ein politischer oder wirtschaftlicher Zusammenbruch einen leeren Raum hinterlässt, in dem vorher unhaltbare Ideen Wurzeln schlagen können. Eine Krise machen zwar viele Städte durch, doch längst nicht alle werden sich dessen bewusst, was sie bedeutet. Zwei Beispiele für Städte in Großbritannien, die auf eine solche Krise eine gute Antwort gefunden haben, sind Glasgow und Huddersfield in den 1980er Jahren.
- *Governance und organisatorische Kapazität* – Dies ist vielleicht die entscheidende Voraussetzung, denn ohne einen effektiven institutionellen Rahmen wird keine Stadt jemals in der Lage sein, ihre kreativen Ideen in Handlungen umzusetzen. Durch die Einführung einer neuen Verwaltungsform im Ruhrgebiet wurde eine neue Welle der Innovation freigesetzt, die anderenfalls durch vernichtende innere Streitigkeiten womöglich entmutigt und abgewürgt worden wäre.
- *Einflüsse von außen* – Manche Städte sind so vollständig in ihren eigenen Problemen verfangen, dass sie eine klar auf der Hand liegende Lösung gar nicht mehr wahrnehmen können. Dies muss dann oftmals durch einen Beobachter von außen oder durch die Einbeziehung eines externen Beraters geleistet werden. Auf einer anderen Ebene kann das Hinzukommen einer neuen Gruppe, beispielsweise einer ethnischen Minderheit, ein Zündfunke für neue Formen der Wiedergeburt einer Stadt werden. So wurden Amsterdam, Antwerpen und Wien in der Vergangenheit durch zugezogene Minderheiten neu belebt. In der Gegenwart durchläuft die Stadt Randers in Dänemark einen Selbsterneuerungsprozess auf der Grundlage von Ideen, die sie den unterschiedlichen Gruppen von Flüchtlingen verdankt, welche in ihr Aufnahme gefunden haben.



- *Freiräume für kreative Experimente* – der Aufbau einer neuen Einrichtung, eines Stadtviertels oder eines neuen Diskussionsforums, in denen innovatives Denken angeregt und gefördert wird.
- *Leistungsvergleiche („Best practice benchmarking“)* – eine bewusste Strategie, um sich mit vergleichbaren Städten zu messen und Innovationen durch Wettbewerb und Lernen von Vorbildern voranzutreiben.
- *Ehrgeiz und Streben nach Zielen* – Opportunismus und Unternehmertum einer Einzelperson oder einer Gruppe, oder auch der Wettbewerb zwischen mehreren.
- *Beteiligung & Ideenpools* – die Schaffung eines bürgerschaftlichen Klimas, in dem der Meinungsstreit und die Bildung von Netzwerken gefördert werden, oder das Ingangsetzen spezifischer Prozesse, wie beispielsweise Urban Visioning.
- *Ereignisse, Konzepte und Organisationen mit Katalysatorfunktion* – zum Beispiel die Verabschiedung einer Charta, einer Erklärung oder eines Manifests; prägende Slogans, Ereignisse oder Wettbewerbe, oder neue Konzepte wie die Lokale Agenda 21.
- *Außergewöhnliche Umstände* – wie ein politischer Wandel, eine neue Führung, tiefgreifende politische oder soziale Konflikte.
- Und zu guter Letzt ... das vollkommen *Unerwartete und Unvorhersehbare*.

Landry hat seine Untersuchungen weiter fortgesetzt, um herauszufinden, wie eine Stadt den kreativen Prozess *lenken* könnte. Zwar kann Kreativität oftmals durch unerwartete oder unvorhersehbare Faktoren ausgelöst werden, doch dies bedeutet nicht, dass wir es mit einem in mystische Nebel gefüllten Gebiet zu tun hätten, das nur für außerordentlich begabte und einsichtsvolle Einzelpersonen einsehbar wäre. Kreativität, argumentiert Landry, ist ein Prozess – und in den meisten Fällen ein kollektiver Prozess. In Fortführung seiner Arbeiten erforscht er eine Reihe von Methoden, mit deren Hilfe Gruppen und Organisationen befähigt werden könnten, ihre Kreativität zu begreifen und zu stärken.

Im Folgenden werde ich eine dieser Methoden näher erläutern – nämlich den *Cycle of Urban Creativity*<sup>1)</sup> (Der Kreislauf urbaner Kreativität) – sowie meine Erfahrungen schildern, die ich bei ihrer Umsetzung in der realen Praxis in Huddersfield, einer Stadt im Norden Englands zwischen Leeds und Manchester, gesammelt habe. Huddersfield war eine

HUDDERSFIELD: STRONG HEART, CREATIVE MIND



typische durch die industrielle Revolution hervorgebrachte, einstmalige Stadt. Mitte der 1980er Jahre wurden die meisten ihrer Textilfabriken und Kohlegruben geschlossen, und die Stadt geriet in eine ernste Krise – sowohl wirtschaftlich als auch hinsichtlich ihrer zugrundeliegenden Ver-

waltungsstrukturen. Ein Wechsel in der politischen Führung leitete eine Phase radikaler Neubewertung und Veränderung ein, brachte eine neue Vision hervor und führte zu einem Auftauen der städtischen Bürokratie und zum Entstehen neuer Partnerschaften mit einer ganzen Reihe von Interessengruppen. Ein Element dieser Vision bestand darin, Huddersfield zu einem Ort zu machen, an dem kreatives Talent mit offenen Armen aufgenommen und zu Wohlstand umgewandelt werden würde. Eine Chance, diese Möglichkeiten auszuloten, ergab sich im Jahre 1995, als die Europäische Kommission eine Ausschreibung veranstaltete, in der sich Städte darum bewerben konnten, den Status eines URBAN-Pilotprojektes gemäß Artikel 10 (Innovative Aktion) des Programms zu erhalten. Huddersfield wurde aus mehr als 500 Mitbewerbern ausgewählt und erhielt 3 Millionen ECU zur Umsetzung seiner *Creative Town Initiative*.<sup>2)</sup> Unsere Aufgabe bestand nun darin, eine breite Palette unterschiedlicher Projekte auf den Weg zu bringen, die die Stadt in die Lage versetzen würden, kreatives und unternehmerisches Talent aufzuspüren, zu stimulieren, zu nähren, anzuziehen, nutzbar zu machen, wiederzugewinnen, zu verankern und aufrechtzuerhalten. In meiner Eigenschaft als Projektleiter wurde mir bewusst, dass wir ein Modell benötigten, sowohl um uns selbst eine innere Struktur zu geben, als auch um Außenstehenden ein Verständnis dafür zu vermitteln, was wir da eigentlich machten und warum wir es taten. Mit Charles Landry als unserem externen Berater entwickelten wir den „Kreislauf urbaner Kreativität“ als unser Modell weiter.

## Der Kreislauf urbaner Kreativität

Der Kreislauf urbaner Kreativität ist sowohl ein theoretisches Konzept als auch ein dynamisches Instrument zur Schaffung einer Form von erneuerbarer urbaner Energie, mit der eine Stadt angetrieben wird. Er geht von der Überzeugung aus, dass Kreativität für die Entwicklung einer Stadt nutzbar gemacht werden kann – und dass Kreativität andererseits auch vergeudet werden kann, wenn sie nicht auf eine intelligente Art und Weise strategisch gelenkt wird. Das Konzept erkennt an, dass Kreativität in vielen verschiedenen Formen, mit Hilfe verschiedener Mittel und in unterschiedlichen Phasen eines Entwicklungs-

prozesses zutage treten kann und dass sie auf viele verschiedene Arten und durch viele verschiedene Handelnde ihren Ausdruck finden kann. Aus diesem Grunde hat man angenommen, dass Kreativität einfach eine „Naturkraft“ sei, die sich dem Verständnis der meisten Menschen entziehe und nur wenigen genialen Künstlern und Wissenschaftlern zugänglich sei. Wir meinen jedoch, dass Kreativität gesteuert werden kann und muss.

Der Kreislauf besteht aus fünf Phasen:

### 1. *Die Fähigkeit stärken, Ideen hervorzubringen*

Wie entstehen neue Ideen und Einsichten, innovative Geschäftsmodelle, künstlerische Schöpfungen, Erfindungen, neuartige Dienstleistungen? Gibt es in der Stadt genügend Menschen, die in neuen Bahnen denken, und nimmt irgend jemand Notiz von ihnen? Gibt es Möglichkeiten, mehr Menschen dazu anzuregen, öfter und mehr Ideen zu haben?

Diese Phase war in Huddersfield eine entscheidende, da es sich um eine Industriestadt handelte, deren Bevölkerung daran gewöhnt war, mit Produktion und Effektivitätsdenken verbundene Wertvorstellungen zu akzeptieren, ohne sie groß zu hinterfragen, während Werte der Selbstverwirklichung und des eigenen Ausdrucks keine große Rolle spielten (mit Ausnahme gut organisierter Chöre und Musikgruppen).

Unser wichtigstes Ziel war es, das Niveau der in der Stadt geführten Debatte anzuheben und den Kreis der daran beteiligten Personen auszuweiten. Wir wollten mehr Leute dazu bringen, Fragen zu stellen wie „Warum ist die Stadt so, wie sie ist – warum kann sie nicht anders sein?“ und „Warum ist mein Leben so, wie es ist – warum kann es nicht anders sein?“ Mit diesem Ziel organisierten wir eine große Anzahl von Veranstaltungen, Ausstellungen, Debatten und Vorträgen und sorgten dafür, dass Einwohner der Stadt die Möglichkeit bekamen, andere Orte zu besuchen, die ihnen neue Anregungen geben konnten. Wir nannten dies unser „Forum der Kreativität“. Mit Hilfe der ortsansässigen Theatertruppe „Proper Job“ führten wir Hunderte Einwohner durch einen Trainingsprozess mit dem Titel „The Lab“,<sup>3)</sup> der ihren Horizont erweiterte und dazu führte, dass eine große Gruppe von Menschen zur aktiven Teilnahme am kreativen Prozess fand. Weiterhin führten wir einen „Millenniums-Wettbewerb“ durch, in dem wir die Einwohner dazu aufriefen, sich bis zum Ende des Jahres 2000 mit 2000 neuen Ideen und städtischen Innovationen einzubringen.<sup>4)</sup>

### 2. *Ideen verwirklichen*

Kreative Ideen sind eine feine Sache, aber seine Rechnungen kann noch nie-

mand damit bezahlen. Wie können wir sicherstellen, dass mehr Menschen die Möglichkeit bekommen, ihre Ideen auszutesten und in Form neuer Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen in die Praxis umzusetzen? Welche Unterstützung und Ermutigung brauchen sie in Form von Geld, Ratschlägen, Ausrüstungen – und was geschieht, wenn sie scheitern und noch einmal von vorn anfangen müssen?

In Huddersfield riefen wir „Treibhaus-“ und „Inkubator“-Programme ins Leben, in deren Rahmen wir Menschen mit Ideen, Menschen mit Erfahrung und Menschen mit Geld zusammenführten. Leuten mit modellhaften Ideen wurden kleine Stipendien und Darlehen zur Verfügung gestellt (wobei die Betonung auf „klein“ liegt, da zu viel Geld genauso schlecht sein kann wie zu wenig), neu gegründete Unternehmen konnten Büroräume kostenfrei nutzen. Wir organisierten ein „Beratungsprogramm für Erfinder“, in dem die Menschen lernten, wie sie ihr geistiges Eigentum einsetzen und schützen konnten. Im Rahmen eines weiteren Programms mit dem Titel „Business Angels“ agierten erfahrene Unternehmer als Mentoren für neu gegründete Firmen. Weiterhin entwickelten wir ein „Unternehmerprogramm“ für Schulen, in dem die Schüler lernen konnten, wie man ein Unternehmen führt, ohne finanzielle Risiken auf sich zu nehmen.

### 3. Netzwerke aufbauen, Ideen verbreiten

In Ihrer Stadt mag es eine Menge Leute geben, die ihre Ideen verwirklichen – aber wird die Stadt dadurch zu einem kreativen Gemeinwesen? Noch viel größere Werte können geschaffen werden, wenn Menschen beginnen, zusammenzuarbeiten und ihre Kreativität, ihre Ressourcen und ihre Geheimnisse miteinander zu teilen. Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile. Welche Mechanismen können Menschen und Organisationen dabei helfen, sich so zu verhalten?

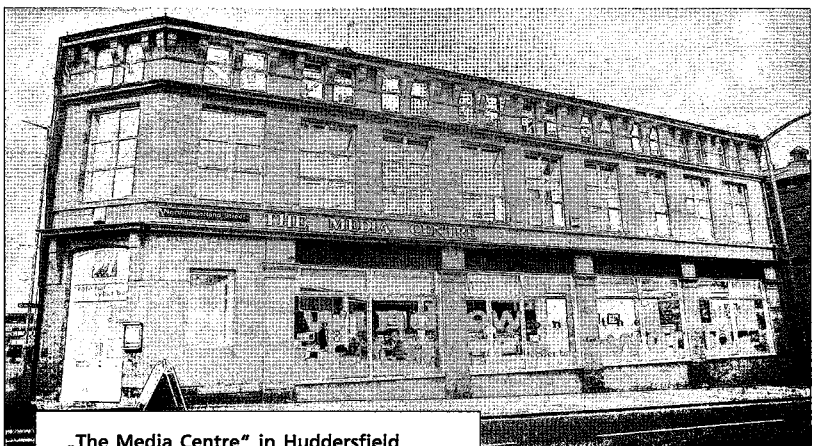
Unser Ziel in Huddersfield war nicht einfach nur kreativ zu sein, sondern ein kreatives Gemeinwesen aufzubauen. Das Erste, was wir lernten, war „Wissen ist Macht“: Man muss wissen, wer was tut und in welchem Umfang. Daher initiierten wir ein Audit unserer „kreativen Wirtschaft“ und eine jährliche Übersicht, aus der wir ersehen konnten, wie viele Unternehmen an kreativen Aktivitäten teilnahmen, wie viele Angestellte sie hatten, wieviel Erlös sie erwirtschafteten, mit wem sie Handel trieben und was sie benötigten, um ihr Geschäft zu erweitern. Dies gab uns eine sehr imposante Statistik an die Hand, mit der wir die Skeptiker beeindrucken konnten (beispielsweise mit der Tatsache, dass rund 5000 Menschen in den kreativen Unternehmen vor Ort arbeiteten), und mit deren Hilfe wir auch eine Kontakt-Datenbank aufbauen konnten, um Informationen und Wissen auszutauschen. Weiterhin führten wir regelmäßige „Netzwerk-

Veranstaltungen“ durch, auf denen kreative Unternehmer Gleichgesinnte treffen konnten, und publizierten ein Hochglanzmagazin von hervorragender Qualität, in dem Künstler und Firmen ihre Arbeit präsentieren konnten.

#### 4. Plattformen zur Herstellung schaffen

An einem bestimmten Punkt angelangt, benötigen kreative Menschen und Organisationen Orte, an denen sie die Produkte, Dienstleistungen oder Kunstformen, die Ausdruck ihrer Kreativität sind, erstellen können. Dies umfasst die gesamte materielle und virtuelle Infrastruktur einschließlich der Geschäftszentren, Produktionsstätten, Studios, Galerien oder Websites, die die geeigneten Eigenschaften und Merkmale aufweisen und die zu einem fairen Preis verfügbar sein müssen.

Zu Beginn unserer Arbeit glaubten nur wenige Menschen in der Stadt, dass es in Huddersfield eine kreative Wirtschaft gäbe, weil sie unsichtbar war. Daher brauchten wir ein äußeres Anzeichen in Form eines Gebäudes, um zu zeigen, dass es so etwas wirklich gab. Wir erwarben ein Grundstück im Stadtzentrum mit drei leerstehenden, baufälligen Industriegebäuden. Dort befindet sich heute „The Media Centre“ mit 10.000 Quadratmetern Bürofläche und künstlerischen Studios, mit einer Galerie, einem Café und Produktionsstätten. Ansässig sind dort über 60 Firmen mit 500 Arbeitern und Studenten. Seit seiner Eröffnung war das Zentrum ständig zu mindestens 95 Prozent belegt und arbeitet nunmehr mit Gewinn ohne jegliche Beihilfen. Damit stellt es ein kraftvolles Symbol der wirtschaftlichen Wirksamkeit von Kreativität dar.<sup>9)</sup> Um unser Gemeinwesen weiter aufzubauen, mussten wir außerdem dafür sorgen, dass sich mehr kreative Menschen im Stadtzentrum ansiedelten. Zu diesem Zweck bauten wir ein



„The Media Centre“ in Huddersfield

leerstehendes Mechanik-Institut um. Es entstanden „The Creative Lofts“ – kombinierte Wohn- und Arbeitsräume oder Ateliers, in denen heute 20 Einzelpersonen oder Firmen angesiedelt sind.

„The Media Centre“ ist inzwischen zu einem kraftvollen Markenzeichen und erfolgreichen Geschäftsmodell geworden, das weit über Huddersfield hinaus gefragt ist. Kürzlich erhielt es den Auftrag zur Leitung des größten Innovationszentrums der Region in Leeds und strebt bereits danach, auch in andere Städte zu expandieren.

##### 5. *Publikum gewinnen, Märkte aufbauen*

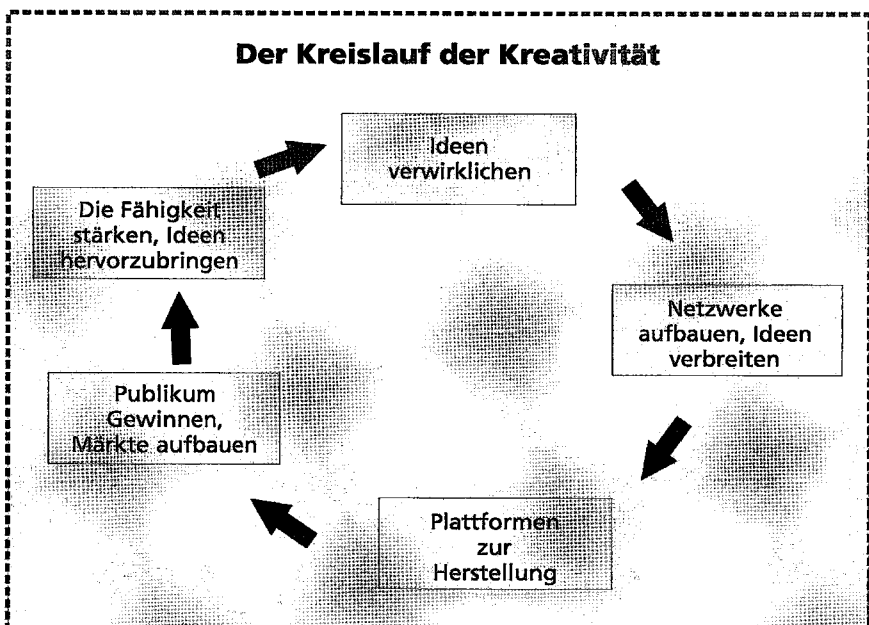
Zu guter Letzt: Ideen, Produkte, Erfahrungen und Dienstleistungen haben keinen Wert, wenn sie nicht irgendwer irgendwo benutzen oder kaufen will. Verfügt die Stadt über die Möglichkeit, ihre Ideen und Produkte in einer Form zu präsentieren, die andere Menschen erreicht und anzieht? Und kann sie das Publikum oder den Markt auf einem akzeptablen Niveau versorgen?

In Huddersfield erkannten wir, dass alles, was sich in der Kreativen Stadt abspielte, lediglich eine abstrakte Übung bleiben würde, wenn wir unsere Ideen und Produkte nicht an andere weitergeben und verkaufen könnten. Wir investierten viel in die Informationsverbreitung durch Websites und Publikationen, Ausstellungen und Vorträge. Wir sind fest davon überzeugt, dass der beste Weg zum Erfolg darin besteht, Ideen nicht geheim zu halten, sondern sie mit anderen zu teilen und so weit wie möglich zu verbreiten. Und so investierten wir in Training auf dem Gebiet der Marketing- und Vertriebsmethoden, besuchten Handelsmessen und Exportmissionen. Letztendlich führten diese Tätigkeiten zur Gründung einer neuen Organisation, der „Creative Industries Development Agency“, die inzwischen höchst erfolgreich auf eigene Rechnung arbeitet und ihre Dienstleistungen nicht nur für Huddersfield, sondern auch regional und landesweit anbietet.<sup>6)</sup>

Bis hierher haben wir fünf Punkte eines Kontinuum beschrieben. Diese stellen jedoch noch keinen Kreislauf dar. Wir behaupten allerdings: Indem man ein Publikum oder einen Markt mit seinen Ideen und Produkten erreicht und zufriedenstellt, setzt man eine Dynamik in Gang, die nicht nur den kreativen Prozess der vorhergehenden Phasen belohnt, sondern auch den Funken überspringen lässt, der neues Ideenpotenzial zündet. Vor allem in Städten, in denen Kreativität bisher kaum eine Tradition hatte, und in denen wirtschaftliche Unsicherheit oder Angst vor zukünftigen Veränderungen herrscht, werden sich viele Menschen zunächst einmal gegen die Teilnahme an einem Kreislauf der Kreativität sträuben, ehe sie nicht gesehen haben, wie es andere vor ihnen tun. Und so

bringt Kreativität neue Kreativität hervor, indem immer neue Kreisläufe in Gang gesetzt und immer mehr Menschen und Ressourcen einbezogen werden, die bis dahin blockiert waren und der Stadt nicht zur Verfügung standen. Dies eröffnet uns die Möglichkeit, Kreativität als eine nachhaltige Ressource zu begreifen.

In den meisten Fällen erleben wir, dass eine Stadt ein oder zwei der genannten Punkte hervorragend meistert, jedoch einige der restlichen Phasen nur schwach umsetzt oder gar vollständig ignoriert. Beispielsweise sehen wir oft, dass Städte sehr viel in die „Plattformen zur Herstellung“ investieren – in Geschäftszentren, Studios, Kulturhäuser. Diese sind weithin sichtbar, oft prestigeträchtig, und sie vermitteln den äußeren Eindruck, dass etwas im Gange sei. Kommunalpolitiker lieben diese Äußerlichkeiten natürlich sehr. Doch wenn die Stadt kein Milieu schafft, in dem sich die Menschen wohl dabei fühlen, neue Gedanken zu hegen und ihre Ideen mit anderen zu teilen, dann werden die „Plattformen zur Herstellung“ ungenügend genutzt oder weitgehend mit alten oder überholten Aktivitäten befasst sein. In gleicher Weise kann eine Stadt zwar voller interessanter Bars und Cafés sowie reichlich ausgestatteter Forschungseinrichtungen sein, wo die Menschen eine Menge neuer Ideen hervorbringen – wenn die Stadt jedoch nicht fähig ist, diese Ideen in Dinge zu verwandeln, die sie vermarkten und verkaufen kann, so wird sie niemals in der Lage sein, ihre kreativen Menschen zu belohnen; und diese entscheiden sich dann möglicherweise dafür, woanders hin zu ziehen.



Der Kreislauf der Kreativität hat sich für Huddersfield als ein äußerst hilfreiches Modell erwiesen, indem er viele Organisationen in die Lage versetzt hat, sowohl das Gesamtbild zu verstehen als auch ihren Anteil daran zu begreifen. Das Modell sollte auch andere ähnliche Städte dazu befähigen, über ihre Situation nachzudenken. Diese Städte müssten sich fragen: „Gibt es in unserer Stadt schon einen Kreislauf der Kreativität?“ – „In welchen Phasen des Kreislaufes sind wir erfolgreich, wo liegen unsere Schwächen?“ – „Verleitet uns unsere Konzentration auf einen der Aspekte des kreativen Prozesses dazu, andere zu übersehen?“ Das Ergebnis dieser Übung kann eine ganze Sammlung von Ideen sein – alten und neuen –, doch viel wichtiger sind die Anfänge eines organisatorischen Rahmens, um den herum eine ganze Reihe von Partnern in einem kreativen und sich selbst immer wieder erneuernden Prozess gemeinsam arbeiten können.

Im Jahre 1963 veröffentlichte James Simpson die offizielle Biographie der Weltbank. Er nannte sie „*The Road to Huddersfield: a journey to five continents*“. Simpson wählte Huddersfield als Archetyp einer Stadt, die sich durch den traumatischen Umbruch des industriellen Wandels gekämpft hat und mit starken demokratischen Einrichtungen und einer gesunden Bürgergemeinschaft daraus hervorgegangen ist. Huddersfield hat auch in der Folgezeit weitere Veränderungen und Umwälzungen durchgemacht, doch es ist unsere Hoffnung, dass die Stadt noch immer eine Quelle der Inspiration für andere sein kann, die sich auf dem gleichen Wege befinden.

---

#### **Anmerkungen**

- \* ) Übersetzung: Kerstin Lehmann, Übersetzerin, Görlitz
- 1) Ein Bericht mit graphischer Animation zur praktischen Umsetzung des *Cycle of Urban Creativity* in Huddersfield ist einsehbar unter <http://www.huddersfieldpride.com/archive/ct/cycle.htm>
- 2) Weitergehende Informationen dazu finden Sie unter [www.creativetown.com](http://www.creativetown.com)
- 3) Siehe <http://www.properjob.org.uk/lab.htm>
- 4) Siehe [http://www.huddersfieldpride.com/archive/millenniumchallenge/millennium\\_challenge.htm](http://www.huddersfieldpride.com/archive/millenniumchallenge/millennium_challenge.htm)
- 5) Mehr Information dazu unter [www.the-media-centre.co.uk](http://www.the-media-centre.co.uk)
- 6) Siehe [www.cida.org](http://www.cida.org)

---

#### **Literatur**

- Florida, R. (2002): *The Creative Class*. In: [www.creativeclass.com](http://www.creativeclass.com)
- Hall, P. (1998): *Cities in Civilisation*. London, Weidenfeld
- Kao, J. (1996): *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. London
- Landry, Ch. (2000): *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London, Earthscan



Charles Landry

## **Wie eine Kreativitäts-Planung umgesetzt werden kann\***

### **Was ist ein konzeptueller Werkzeugkasten?**

Ein Werkzeugkasten ist ein koordinierter Satz von Instrumenten und Empfehlungen, die zur Problemlösung dienen sollen. Ein konzeptueller Werkzeugkasten ist ein Satz von Konzepten, Ideen, Denkweisen und intellektuellen Überlegungen, um das Verstehen, Erforschen und Beantworten eines Problems leichter zu machen. Die hier diskutierten Konzepte sollten als ein intellektuelles Äquivalent eines Hammers, einer Säge und eines Schraubenziehers betrachtet werden. Sie bilden ein Bündel von Ansätzen, Techniken und besonderen Kniffen. Ihr Ziel ist es, eine Form der mentalen Beweglichkeit beim Durchdenken von Stadtfragen zu generieren und dabei auf Probleme in einer abgerundeten Art und Weise zu blicken, nämlich in einer vervielfachten und ganzheitlichen Perspektive. Holistisches (ganzheitliches) Denken ist ein Schritt, mit dessen Hilfe die Fragen über einzelne Gesichtspunkte oder interdisziplinäre Ansätze hinaus durchdacht werden können. Dies schließt ein, dass der Blick auf die Summe der Teile insgesamt eine eigene Dynamik hervorruft, so dass größere und unabhängigere Leistungen entstehen können.

Die Konzentration auf Konzepte zwingt uns, von grundlegenden Prinzipien aus zu denken, eine Tatsache, die normalerweise als zu zeitaufwendig und zu schwerfällig angesehen wird. Üblicherweise sind es Zweckmäßigkeitüberlegungen, die uns dazu veranlassen, den „unsinnigeren“, instinktiveren und vorgefertigten Weg zu wählen – den Weg, der auch zu funktionieren scheint. Bei diesem Vorgehen reagieren auf die unendliche Anzahl von Entscheidungen, wie sie von Ratsmitgliedern, Geschäftsleuten und Beamten getroffen werden, einige Mitarbeiter wie geplant und erwartet, viele andere eher unkontrolliert. Wie wir allerdings dieses reaktive Handeln veranstalten, formt den Weg, auf dem wir die nachfolgenden Probleme ansprechen. Das daraus resultierende Gedankengebilde, wie es durch kollektive Erfahrungen geprägt wird, liefert uns ein Verständnis dessen, wie Dinge und Sachverhalte funktionieren. Ebenso wichtig wie die Art unserer Problemlösungen ist es, wie wir die Probleme in verschiedene Kategorien aufteilen, etwa solche: Sind alle Sachverhalte getrennt oder miteinander verbunden? Sind Aktivitäten statisch oder dynamisch? Sind wirtschaftliche Faktoren wichtiger als soziale Belange?

Sind Ereignisse unvermeidbar wegen der Natur der Menschen, oder kommt es darauf an, wie wir sie erziehen? Da im realen Leben Lösungen selten schwarz und weiß vorkommen, wird die Fähigkeit, auch die jeweils andere Seite eines Problems zu sehen, überlebenswichtig.

Das Gedankengebilde, das uns sagt, „Das ist der Weg, wie wir die Dinge hier machen“, verstellt uns oft den Blick auf die einfache Tatsache, dass wir bestehende Machtkonfigurationen akzeptieren sollen. Die Machtkonstellation in den Städten bestimmt, wie städtische Probleme angesprochen werden. Üblicherweise befinden sich jene Individuen, die mit „harter“ Infrastruktur zu tun haben, an der Spitze des Hierarchiebaumes – Ingenieure, Flächennutzungsplaner oder Verkehrsplaner. Jede Problemlösung wird durch dieses Prisma betrachtet. Mentale Bilder (Konzepte) steuern das, was wir tun und wie wir es tun. Das Konzept dieser Gruppe von Individuen in einer Stadt ist wie eine Maschine, die sie dazu bringt, mechanische Lösungen zu finden. Im Gegensatz dazu würden sich diejenigen, die die Stadt als einen lebenden Organismus betrachten, auf die dynamischen Effekte gegenüber den Menschen, die die Stadt bewohnen, konzentrieren.

In gleicher Weise bestimmt der Name, mit dem wir eine umstrittene Frage bezeichnen, die Art und Weise, wie wir diese Frage behandeln. Wenn das Verkehrsdezernat einer Stadt als Dezernat für Kommunikationen und Verbindungen oder als Dezernat für Erreichbarkeit und Zugänglichkeit benannt würde, könnte es einfach nicht durch Ingenieure alleine betrieben werden. Der Verkehrsfluss von Fahrzeugen oder die Aufgaben der öffentlichen Transportmittel würden nur einen Aspekt bilden – das Gehen und das Sprechen würden eine größere Priorität erhalten als die Herstellung von Verkehrsnetzen. Die Fragen der „harten“ Infrastruktur würden zu wichtigen sekundären technischen Konsequenzen werden, vorausgesetzt, der humane Bereich wäre entsprechend bewertet worden. Dasselbe Umdenken würde geschehen, falls man einen anderen Teil der Stadtverwaltung nicht Wohnungsamt sondern Habitat-Dezernat nennen würde. Die Benennung als Habitat macht die Gebäude zu einem Element, das Umfeld dazu wird aber genauso wichtig wie die Geschäfte, die Freizeiteinrichtungen und die Art und Weise, wie die Menschen miteinander umgehen.

Die Ämter für Finanzen und Rechnungswesen (Stadtkämmereien, der Übersetzer) stehen ebenfalls an der Spitze der Hierarchie. Doch ihr Blick auf Effizienz, Effektivität und monetäre Weise ist üblicherweise eng. Sie verstehen alle zu selten die wahre Natur der Ökonomie, bei der indirekte soziale Auswirkungen als genauso wichtig für Effizienz, Output und Leistungsfähigkeit angesehen werden müssen. Um ein städtisches Gleichgewicht herzustellen, müssen die Herstellung von Wohlfahrt und von sozialer Kohäsion als zwei

Seiten derselben Medaille angesehen werden. In den gegenwärtigen Städtehierarchien besitzen alle Sektionen oder Ämter, die sich mit Empfindungen oder Gefühlen befassen, nämlich soziale Dienste, Kultur und Freizeit, einen niedrigeren Status. Diese „weiche“ Infrastruktur sozialer Netzwerke, Verbindungen, Vertrauensbeziehungen oder Kooperationsfähigkeiten ist oft unterentwickelt, und doch ist der Anfang des 21. Jahrhunderts die Zeit der Netzwerkgesellschaft.

## **Annahmen, die dem Werkzeugkasten für die Kreative Stadt zugrunde liegen**

Mein Zutrauen in das Potenzial einer inszenierten Kreativität bringt mich dazu, das Positive hervorzuheben und mich der Neigung zu enthalten, die Städte ausschließlich nach ihren Problemen zu diskutieren. Tatsächlich sind nämlich die Städte durchaus imstande, ihre Antwort auf kritische Fragen zu finden, z.B. zur Frage der nachhaltigen Entwicklung, weil sie nämlich relativ dicht gebaut sind, oder zur Herstellung von Wohlfahrt, weil sie eine höhere Interaktionsebene aufweisen.

Ich bezweifle die Auffassung, dass die Hinwendung zu „nicht-räumlichen städtischen“ Bereichen unvermeidbar sei, oder dass es einfach ein geographischer Glücksumstand oder eine Nähe zu notwendigen Ressourcen sei, wodurch das Schicksal von Städten bestimmt werde. Individuen oder Stadtregierungen können entscheidungsrelevante Handlungen ergreifen. Der Zweck des Werkzeugkastens besteht darin, auf neue Weise zu denken, wie die Probleme durch Überprüfung der zugrunde liegenden Philosophien, Prinzipien und Annahmen hinter den Entscheidungsprozessen angegangen werden können, ebenso besteht der Zweck des Werkzeugkastens darin, die Art und Weise, wie städtische Probleme und Lösungen umrahmt werden (framed), in Zweifel zu ziehen.

Kreativität als solche verschafft noch nicht die Lösung für städtische Probleme, aber zumindest liefert sie den Entscheidungsträgern ein Ideenspektrum, mit dem sie arbeiten und aus dem heraus Innovationen entstehen können. Indem wir danach suchen, zu neuen Denkweisen über die Stadt zu ermutigen oder neue Konzepte und Organisationsprinzipien ausfindig zu machen, entwickelt sich das Ziel, interpretative „Schlüssel“ herauszuarbeiten, die unser Verständnis der Städtedynamik verbessern können und uns befähigen, nach ihnen entsprechend zu handeln. Dabei ist es bedeutsam zu sehen, dass ein Konzept oder ein Organisationsprinzip nur so nützlich ist wie seine Erklärungskraft und seine Kraft, Entscheidungsprozesse und nachfolgende Aktionen zu unterstützen.

Sieben Konzepte werden vorgeschlagen sowie eine Serie von Techniken, um einem kreativen Denken und Planen auf die Sprünge zu helfen. Manche Ideen mögen auf der Hand liegen, aber meines Wissens sind sie bisher gerade nicht in selbstverständlicher Weise im städtischen Zusammenhang benutzt worden, und dies ist es, was sie neuartig macht.

Das erste Konzept „Bürgerschaftliche Kreativität“ verkörpert einen Appell zum Handeln. Es betont die Kreativität im bürgerschaftlichen Raum als eine Zukunftspriorität. Der „Zyklus städtischer Kreativität“ bedeutet im Gegensatz hierzu eine analytische oder erklärende Empfehlung. Er verringert die Komplexität von Streitfragen und erklärt Ströme und Prozesse, um daraus eine Einsicht in Strategiebildung und Prioritätensetzung zu gewinnen. Die Bezeichnung „Innovations- und Kreativitäts-Lebenszyklen“ hebt die Notwendigkeit hervor, sich der Zeit bewusst zu sein, sie fordert dazu auf, Urteile zu entwickeln und ein Gefühl dafür zu entwickeln, kreativ zu sein. Das „städtische Forschungs- und Entwicklungskonzept“ befürwortet einen Ansatz zur Implementation, laufenden Beobachtung und Evaluation, wodurch kreatives Handeln legitimiert wird. Die „Innovationsmatrix“ ist eine Benchmarking-Empfehlung, die den Entscheidungsträgern erlaubt, die Innovation eines Projektes oder einer Klasse von Projekten zu beurteilen, und festzustellen, ob die Stadt derartige Projekte auf die bestmögliche Weise ausführt. Die Indikatoren „Vitalität und Sichtbarkeit“ bilden ein Beispiel für einen neuen Indikatorentypus. Schließlich versuchen wir durch die Konzeptualisierung von „Städtischer Lesbarkeit“, diese Konzepte mit anderen Möglichkeiten zu verbinden, städtisches Leben und städtische Dynamiken zu interpretieren und zu verstehen und so eine neue Kompetenz herzustellen.

Über die Zeit kann daraus vielleicht eine Art von „meta-urbaner Disziplin“ entstehen, wodurch Einsichten der Kulturgeographie, der Stadtökonomie und lokalen Wohnungspolitik, der Psychologie, der Geschichtswissenschaft, der „cultural studies“, der Stadtplanung sowie der Gestaltung und Ästhetik zusammengeführt werden können. Insgesamt sehen wir das Ziel darin, eine neue Sprache und einen neuen Satz von Werkzeugen in Gang zu bringen und zu legitimieren, mit deren Hilfe städtische Angelegenheiten, Stadtpolitik und Stadtentwicklung diskutiert werden können. Der Wunsch dabei ist es, dass diese Werkzeuge ein reicheres Sortiment von interpretativen Möglichkeiten bereit stellen *und* sich gleichzeitig als praktisch erweisen. Hierzu wird eine Sprache gewählt, die nicht unter die klassische Disziplin der räumlichen Planung fällt, obwohl diese eine wichtige Grundlage darstellt.

## Die Methode für eine Kreative-Stadt-Strategie

Die Planung und Implementation der Idee der Kreativen Stadt umfasst vier Stufen:

1. einen fünfstufigen Prozess der strategischen Planung,
2. die Anwendung eines Bündels von analytischen Werkzeugen (das Wichtigste dabei ist das Konzept des „Zyklus einer urbanen Kreativität“),
3. eine Serie von Indikatoren, um zu messen, wie kreativ eine Stadt oder ein Projekt ist,
4. einen Bestand an Techniken, die kreatives Denken und Planen unterstützen können.

Innerhalb des umfassenden Planungsprozesses werden analytische Werkzeuge, Indikatoren und Techniken als geeignete Mittel eingesetzt. Der Ansatz der Kreativen Stadt ist eine Form der strategischen Planung, die in einer spezifischen Perspektive unternommen wird. Mit ihren Merkmalen ist die Idee verknüpft, dass Planung nur effektiv sein und nur dann ihr Potenzial maximieren kann, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt werden. Solche sind:

- die Akzeptanz, dass der eigene Weg zur Problembearbeitung begrenzt sein kann;
- eine bewusste Anerkennung der Tatsache, dass kreatives Denken ein wichtiger Input ist für jede Planungsdurchführung;
- eine Bereitschaft, aus der Sicht anderer Disziplinen zu denken, auch wenn sie auf den ersten Blick wenig Relevanz gegenüber den maßgebenden Problemen zu haben scheinen;
- eine Würdigung des Umstands, dass potenzielle Ressourcen für die Planung einen wesentlich breiteren Bereich umfassen als üblicherweise gesehen wird und folgende Möglichkeiten einschließen können: Standortvorteile, die Verfügbarkeit von Forschungsinstituten, die Präsenz von Organisationen mit Know-how; ebenso aber auch mentale Möglichkeiten wie die Zuversicht der Bürger, die Bilder und Wahrnehmungen über Platz-Qualitäten, Potenziale der Stadtgeschichte und städtischer Traditionen bzw. Werte oder die nebeneinander existierenden Bilder von lokalen Gemeinwesen.

Mit Hilfe dieser Mittel kann ein offener Planungsansatz zum Laufen gebracht werden, und die traditionell hilfreichen Planungstechniken wie z.B. SSCR-Analysen (Beurteilungen nach Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) werden auf diese Weise angereichert. Betrachtet man die strategische Planung nur auf einer technischen Ebene, so er-

weisen sich viele der angewandten Techniken bei der Entwicklung einer Strategie der Kreativen Stadt tatsächlich als ähnlich im Vergleich zu den konventionellen Strategieschritten. So müssen z.B. in jedem Planungsprozess Inputs und die aktive soziale Umwelt betrachtet werden, und jeder Planungsprozess erfordert Verfahren zur Einschätzung der Durchführungsschritte, ein Vorgehen, durch welches Pläne implementiert werden, und einen Mechanismus, durch den Wirkungen und Ergebnisse sich beurteilen lassen.

Doch die Kreative Stadt setzt andere Prioritäten. Sie ist sich der vielfachen Dimensionen von Kreativität und Innovationen bewusst und trachtet danach, die notwendigen und vielfach imaginierten Standpunkte jedes Projektes ausfindig zu machen. Dies kann geschehen in den Begriffen eines neu entwickelten Konzepts, das vielleicht ein Problem auf neue Weise identifiziert und beschreibt, oder durch das Aufzeigen eines ganzen Bündels von Dilemmata in einem Projekt, wodurch die Effektivität der vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten ansteigt, oder durch ein neues Endprodukt oder eine neue Dienstleistung, oder durch die benutzte Technologie, einzelne Techniken, Verfahren oder angewandte Prozessschritte, oder durch die Implementation und die ergriffenen Managementmechanismen. Es kann bedeuten, dass ein Projekt intern auf unterschiedliche Weise gemanagt wird, wobei eine neue Beziehung gegenüber der Arbeitsgruppe oder gegenüber auswärtigen „Stakeholders“ mit neuen Entscheidungsprozessen aufgebaut wird. Die Innovation kann auch darin bestehen, wie ein Problem auf neue Weise definiert wird, oder in der Art, wie eine neue Zielgruppe oder ein Kreis von Kunden angesprochen werden soll. Es kann sein, dass die Beziehungen zwischen städtischen Organisationen und Partnern, Stakeholders und Kunden unterschiedlich sind. Die Innovation kann in der Leistungsfähigkeit des Projekts liegen, Wirkungen auf das Verhalten auszuüben, sie kann aber auch eine Innovation im professionellen Kontext sein. Auf diese Weise wäre es z.B. für Planer innovativ, partizipative Ansätze zu übernehmen, die von den Akteuren der Gemeinwesenentwicklung üblicherweise eingesetzt werden.

Die Methode der Kreativen Stadt ist auch deswegen unterschiedlich, weil sie die Bedeutung von Pilotprojekten und von neuen Indikatorentypen hervorhebt und zudem frische Ideen einführt im Sinne einer Einflussstrategie, um das Denken der Menschen zu öffnen. Die Entwicklung einer solchen Strategie der Kreativen Stadt unterscheidet sich weiter dadurch, dass sie holistisch angelegt ist und Verknüpfungen hoch bewertet, dass sie zudem eher sozialzentriert angelegt und nicht auf Flächennutzungen fokussiert ist. Dies geschieht deswegen, weil es die Fähigkeiten und die Kreativität der Menschen sind, die die städtische Entwicklung vorantreiben.

Der Prozess einer übergreifenden Strategie der Kreativen Stadt besteht aus fünf Komponenten: Planung, Aufstellung von Indikatoren, Durchführung, Beurteilung und Feedback. Innerhalb jeder dieser fünf Phasen gibt es analytische Werkzeuge, die Vorbereitung und Planung, Beurteilungsmöglichkeiten, Indikatorenempfehlungen, Durchführung, Kommunikation und Vermittlung umfassen.

## **Phase 1: Vorbereitungs- und Planungsphase**

Die erste Stufe besteht darin, ein Problem, ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu identifizieren und einzuschätzen, welche Stakeholders und Partner daran beteiligt werden sollten. Daraufhin folgt ein Prozess, durch den mehr Aufmerksamkeit geweckt werden soll, um die Entscheidungsträger davon zu überzeugen, welchen Wert es bedeutet, in Begriffen einer Kreativen Stadt zu denken – im Ergebnis bedeutet dies die Entwicklung eines Advokaten-Prozesses. Dies wird den Schritt einschließen, eine Strategie des Einflusses oder eine Beurteilung der aktiven sozialen Umwelt (und wie am besten auf sie eingewirkt werden kann) zu entwickeln. Dies erfordert, eine Macht- und Einflusskarte der Stadt zu erstellen, um Ansatzpunkte und Handlungsmöglichkeiten ausfindig zu machen, die dazu führen, die Ideen der Kreativen Stadt auf die Tagesordnung zu setzen: Startpunkt könnte sein, ein Gespräch an einer Universität abzuhalten oder sich bei einem solchen Gespräch auf die Ankündigungen der innovativen lokalen Geschäftswelt zu beziehen. Als Teil der Strategie wird es notwendig sein, Fallstudien und „Good-Practice“-Beispiele zusammenzutragen, bei denen kreative Lösungen für städtische Probleme wirksam geworden sind [...]. Noch besser wäre es, Entscheidungsträger zu ermutigen, kreative Standorte und Projekte zu besuchen. In jeder Erhebung von relevanten, existierenden kreativen Projekten wird es wichtig sein zu überprüfen, wie sie zustande kamen, was der Auslöser für ihre Entwicklung war, auf welche Hindernisse sie stießen, welche Schlüsselideen zum Projekterfolg beitrugen, welche Kosten auftraten und welche Lektionen man insgesamt lernte.

Während der Ansatz einer Kreativen Stadt von allen möglichen Situationen seinen Ursprung nehmen kann, hängt sein Erfolg von neuen Partnerschaften ab – zwischen Ämtern und Disziplinen, zwischen den öffentlichen und privaten Sektoren und den Organisationen des Gemeinwesens, zwischen Machern und Denkern. Falls der Ausgangspunkt einer Aufmerksamkeit schaffenden Erprobung innerhalb der Kommunalverwaltung liegt oder innerhalb einer Regierungsstelle, wird es am besten sein, in einem begrenzten Gebiet zu arbeiten, um die Wichtigkeit der Kreativität bei der Stadtentwicklung hervorzuheben und um die Fachleute aus Planung, Verkehr, Umweltdiensten, Wirtschafts-

und Sozialeinrichtungen mit Fachleuten, die über kulturelles Wissen verfügen, in Verbindung zu bringen und auf diese Weise gemeinsam über Wege nachzudenken, wie ihre Arbeiten gesteigert werden können. Wie auch immer: Eine Initiative kann ebenso im privaten Sektor starten, z.B. anlässlich der Nachnutzung alter industrieller Gebäude durch Kunst und neue Medien, wie bei der Birminghams Custard Factory, dem Londons Spitalfields Market oder in den Hackeschen Höfen in Berlin. Ein anderer Ansatz, der ähnliche Effekte auslösen kann, kann in der Durchführung einer Konferenz zur Kreativen Stadt über die Zukunft der Stadt bestehen, an der Leute aus der Bevölkerung als Sprecher teilnehmen könnten, die erfolgreich Projekte implementiert haben. Diese vorbereitenden Arbeiten bilden die Plattform für die nächste Phase.

## **Phase 2: Bewertung von Potenzialen und Hindernissen**

Der Kreative-Stadt-Prozess kann in einem Gebäude, einer Straße einer Nachbarschaft oder der ganzen Stadt beginnen, aber kleinere Projekte werden leichter zu managen sein, damit die Leute neue Arbeitsansätze lernen können. Manchmal ist es am besten, mit einem kleinen inspirierenden Projekt zu beginnen, das dann vergrößert werden kann, ein anderes ist es angemessen, die wesentlichen Entscheidungsträger davon zu überzeugen, eine solche Perspektive zu übernehmen. Es gibt zahlreiche Beispiele beider Ansätze, in vielen Fällen werden die beiden Arbeitsweisen simultan eingesetzt, indem die Aktiven vor Ort eine machtvolle Allianz eingehen, oder indem ein Entscheidungsträger jemand anderen trifft, der beiden dazu verhilft, ihre eigenen Ziele auf innovative Weise zu unterstützen.

Ein Audit über die lokalen Ressourcen ist der Schlüssel für eine Strategie des Kreative-Stadt-Prozesses, und wie dieses Audit durchgeführt wird, bestimmt den zukünftigen Erfolg. Wenn das Audit auf eine eng begrenzte und unstrittige Weise durchgeführt wird, kann es nutzlos sein. Das Ziel besteht darin, das Potenzial des Wandels zu beurteilen und herauszufinden, ob die Anwendung kreativer Lösungen für vorhandene und entstehende Probleme hilfreich ist. In einem Prozess, der Zuhören und Respekt erfordert, gibt es keinen Platz für Verteidigungshaltungen und territoriale Ansprüche.

Das Audit der Kreativen Stadt ist kein freies Spiel, sondern eine konzentrierte, breit angelegte und von Vorstellungskraft geprägte Anstrengung mit einer besonderen Perspektive, in die Menschen mit unterschiedlichen Standpunkten und unterschiedlichem Wissen eingebunden sind. Sie bringt Ressourcen aus einer kulturellen Perspektive zu Gehör: Die Fertigkeiten, Talente und Ideen aus unterschiedlichen sozialen Verfasstheiten sollten ebenso erfasst werden wie die physischen Ausstattungen, die notwendig erschei-



nen, um die Möglichkeiten für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung zu identifizieren. Diese Aufzeichnungen sollten versuchen, Gefühle, ideelle Interpretationen und Träume der Menschen für das betreffende Areal abzuschätzen, hingegen die Mechanismen des Realitäts-Checks so spät wie möglich ins Spiel zu bringen, um einen freien Fluss der Möglichkeiten zu erlauben.

Es kann notwendig sein, Fachleute mit Erfahrungen in kreativen Stadtentwicklungen zu beteiligen, um das Audit zu unterstützen, da die Insider oft durch das, was sie schon wissen, eingeschränkt werden. Diese Außenstehenden könnten durch die Abhaltung von Seminaren und ähnlichen Veranstaltungen zum Gelingen beitragen.

Vielleicht besteht das wichtigste analytische Werkzeug auf dieser Stufe des Kreative-Stadt-Prozesses und später in einer Bewertung des „Zyklus der städtischen Kreativität“ (s. unten). Sie verschafft einen Überblick über alle schöpferischen Projekte in einer Stadt oder einem Stadtteil und beurteilt das Potenzial, Ideen oder Projekte vor Ort zu starten, zu implementieren und zu zirkulieren, so dass neue Initiativen erzeugt werden. Sie hilft zur Beurteilung darüber, ob eine Stadt ein kreatives Milieu aufweist oder ob sie das Potenzial hat, eines zu werden. Im Audit-Prozess sollte es zu einem Urteil darüber kommen, ob dieses Milieu auf jeder der verschiedenen Stufen stark oder schwach ausgebildet ist.

Die nächste Stufe im Audit ist ein Überblick über die Hindernisse. Einige von ihnen können allgemeiner Natur sein und betreffen Fragestellungen, die unter „Voraussetzungen für die Kreative Stadt“ diskutiert werden; sie müssen von Fall zu Fall dadurch angegangen werden, dass man ihnen ausweicht oder aber man sich ihnen stellt. Andere Hindernisse werden sich jedoch in den „Zyklus“ einfügen und es wird möglich sein zu beurteilen, wie interveniert werden sollte.

Die Bewertung des Potenzials und der Hindernisse erlaubt uns, nach vorne zu träumen und zu idealisieren, aber ebenso rückwärtsgerichtet zu planen, indem ein Aktionsplan, der sich auf die Überwindung der Hindernisse konzentriert, entwickelt wird. Dies ist das Gegenteil des traditionellen nach vorne gerichteten Planungsprozesses. Wenn wir uns nicht erlauben, bereits zu Beginn eingeschränkt zu werden, wird es möglich sein, eine Ideenbank zu generieren, von der Innovationen ausgehen können. Eine Innovation ist eine kreative Idee, die realisierbar gemacht worden ist und eine Art von Realitäts-Check durchlaufen hat. Eine Kreative-Stadt-Strategie hat es oft weniger mit der Implementierung von Entwurfsprojekten zu tun, als mit dem Herausfinden kreativer Wege, um Skeptiker davon zu überzeugen, dass sie an die Idee glauben und daher die Vision unterstützen sollten.

Das Audit will eine breite Kreative-Stadt-Strategie dadurch erleichtern, dass sie bildhafte, leistbare Initiativen identifiziert, die auf Prinzipien beruhen, über die die Partner übereinstimmen und die ihre Implementierung anleiten. Einige sollten schlicht und rasch zu implementieren sein, sowohl wegen ihres eigenen Wertes als auch um Vertrauen in die Strategie und die Fähigkeit der Leute zu wecken, diese Initiativen auch zu erbringen. Aufwendigere und komplexere Initiativen können als wichtige zukünftige Stationen in die Phasenfolge eingebaut werden.

Sichtbarkeit ist wichtig für eine erfolgreiche Kreative Stadt, da Ergebnisse gesehen werden müssen – obwohl Wahrzeichen-Projekte nicht immer die wirksamsten Antreiber sind: Eine Gruppe von 100 Bürgern, die auf neue Weise zuversichtlich und kompetent geworden sind, kann einen größeren Einfluss auf eine langfristige Stadtentwicklung nehmen. Auf diese Weise muss eine Balance zwischen Kapitalentwicklungen, aktivitätsbasierten Projekten und sozialer Entwicklung (human development) in den Blick genommen werden. Andere Gebiete, in denen eine Balance gesucht werden sollte, liegen zwischen der Konzentration auf Initiativen gegenüber den Stadtzentren und den peripheren Standorten, gegenüber groß- und kleinmaßstäblichen Projekten, zwischen der Steigerung der produktiven Kapazität eines „place“ und der Bereitstellung von Anreizen für den Konsum, oder zwischen dem Gemeinwesen und der wirtschaftlichen Entwicklung. Die Strategie, die aus dem Audit aufgebaut wird, sollte aus diesen Dilemmata Folgerungen ableiten.

### **Phase 3: Das Messen von Erfolg und Misserfolg**

Wenn einmal die Ziele mit identifizierten Wünschen und Bedürfnissen verknüpft worden sind, und wenn ein Audit über Potenziale und eine Strategie, um diese zu maximieren, eingerichtet worden ist, sollte das Kreative-Stadt-Team darüber entscheiden, wie es seinen Erfolg und Misserfolg messen will. Es kann einen Bedarf an Indikatoren nach zwei unterschiedlichen Arten geben, zum einen, um zu beurteilen, wie weit die Stadt vorangekommen ist mit der Aufgabe, die Kriterien eines „Zyklus der städtischen Kreativität“ zu erreichen – die ein Gespür dafür geben werden, wie kreativ die Stadt ist –, zum zweiten hinsichtlich der Verknüpfung mit spezifischen Projektzielen der Strategie. In Bezug auf den ersten Typ werden eine Anzahl von Indikatoren vorgeschlagen unter „Voraussetzungen für die Kreative Stadt“, „Indikatoren für Vitalität und Lebenswert“ und die „Innovationsmatrix“. Im einzelnen wird über die Indikatoren am besten durch jene Personen entschieden, die auf den verschiedenen Ebenen der Projekte direkt involviert sind.

## **Phase 4: Ausführung**

In dieser Phase wird jede Person, die in dem Projekt beteiligt ist, wissen, was getan wird, warum es getan wird, und wie es bewertet werden soll, und wird dazu ihre Zustimmung gegeben haben. Die Arbeit kann ausgeführt und laufend beobachtet werden (Monitoring), welche Methode auch immer als die geeignetste ausgewählt worden ist. Auf dieser Stufe entstehen zwei wichtige Probleme: Das erste bezieht sich auf Pilotprojekte und das zweite auf die organisatorische Struktur, die notwendig ist, um den Kreative-Stadt-Prozess voranzubringen.

Vorausgesetzt, es handelt sich um einen innovativen Ansatz zur Stadtentwicklung, dann wollen bürokratische Strukturen wie Stadtverwaltungen, Entwicklungsbanken oder komplexe Partnerschaften, zumindest in der Anfangsphase, wahrscheinlich kein Risiko eingehen. Pilotprojekte übernehmen eine besondere Bedeutung, weil sie das Mittel dafür darstellen, dass Innovation stattfinden kann. Für die Unterstützer besteht die Herausforderung darin, dieselbe Kreativität anzuwenden, mit der das Projekt vor Ort begonnen werden konnte, in erster Linie, um den wesentlichen Prozess zu unterstützen.

Es muss auch eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob ein mehr formales, spezielles (high profile) Arrangement wie eine Kreative-Stadt-Initiative eingerichtet werden soll, oder ob der Fortgang besser auf einer niedrigen Schlüssel-Ebene mit Projekten gesucht werden soll, die sich als kreativ erweisen können. Gibt es ein breiteres Ziel - um Kreativität in den „genetischen Code“ der Stadt einzubetten -, wird die Einrichtung eines Partnerschaftsforums wesentlich, um eine breitgespannte Verknüpfung lokaler Interessen und „Stakeholders“ zu erzielen, der Initiative Glaubwürdigkeit und Verantwortlichkeit zu übertragen und für die Entwicklungsvorschläge Zustimmung und Verbesserungen zu erreichen. Das Risiko, eine stark profilierte Einheit einzurichten, besteht darin, dass Erwartungen geweckt werden, und deswegen sollte dies nur dann gemacht werden, wenn feststeht, dass dieses Moment auch durchgehalten werden kann: Das Nichterfüllen von Erwartungen wird die ganze Kreative-Stadt-Kennzeichnung diskreditieren.

## **Phase 5: Kommunizieren, Verbreiten und Reflektieren**

Das Kommunizieren der Ergebnisse des Zyklus der Kreativität ist für seine Dauerhaftigkeit grundlegend. Um diesen Prozess zu vervollständigen, sollte eine ausreichende Evidenz durch Monitoring verfügbar gemacht werden, damit Vergleiche mit den gewählten Indikatoren angestellt werden können, damit erbrachte Leistungen gemessen, Pro-

bleme registriert, Misserfolge verstanden und Fortschritte anderen gegenüber kommuniziert werden können. Dies sollte verschiedene Formen annehmen, von wissenschaftlichen Studien bis zu öffentlichen Veranstaltungen und Ausstellungen, welche die Zukunft der Stadt zur Diskussion stellen. Durch diese Mittel kann der Zyklus des kreativen Denkens, Planens und Handelns dauerhafte Gestalt erhalten.

## Zusammenfassung

Die hier vorgestellten fünf Stufen, ebenso die analytischen Werkzeuge wie der Zyklus der städtischen Kreativität und die Innovationsmatrix, sind schrittweise zyklisch angelegt, indem sie die Projektteams nicht auf ihren Ausgangspunkt hinführen - denn seit jenem Zeitpunkt haben sie sich alle entwickelt und etwas hinzugelernt -, sondern zum Ausgangspunkt des nächsten Projektes, wo der Prozess, allerdings effektiver, wiederholt werden kann, und zwar durch Menschen, die das bisherige Verfahren durchschritten haben.

Indem der Prozess ausgewertet wird, können sich die analytischen Werkzeuge, die Indikatoren und Techniken als relevant erweisen. In der Vorbereitungs- und Planungsphase können alle diese Instrumente ins Spiel gebracht werden, und relativ einfache erklärende Empfehlungen - z.B. das „Herunterbrechen“ von Kreativität auf kreatives Denken, kreative Planung und kreatives Handeln - können das Verständnis unterstützen. Doch die Kartierung kultureller Ressourcen und die Innovationsmatrix können nur dann zu ihrer vollen Geltung gelangen, wenn sie einem Audit ihrer Potenziale unterzogen werden.

---

### Anmerkung:

\*) Aus: Charles Landry (2000): *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovations*. Kapitel 7, S. 163-172, London. Mit freundlicher Abdruckerlaubnis: Earthcan Publications Ltd. Übersetzung: Karl-Dieter Keim

## Was ist städtische Kreativität? Zehn Thesen

### 1. Kreatives Handeln braucht Mut zum kalkulierten Risiko

*Kreatives Handeln ist die bewusste (intendierte) Veränderung nicht mehr adäquater Handlungsmuster. Dies setzt zumeist voraus, mit Routinen zu brechen. Damit sich in der Stadtentwicklung kreatives Handeln entfalten kann, ist die „Kultivierung des Experiments“ notwendig – also der Mut zum kalkulierten Risiko, verbunden mit einem verantwortungsvollen Umgang mit offenen Ergebnissen. Die „Kultivierung des Experiments“ erfordert veränderte Instrumentarien und Verfahren.*

Nicht jede Neuerung ist mit Risiken verbunden. Doch ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen, eine wesentliche Grundlage dafür, dass neue, kreative Ideen entwickelt und erprobt werden können. So zeigte etwa das Beispiel Huddersfield, wie in der Verwaltung Rahmenbedingungen geschaffen werden können, um kreative Ideen und mutige Initiativen tatsächlich zu zulassen und Sachzwänge in Frage zu stellen. Zur Risikobereitschaft zählt auch, die Möglichkeit des Scheiterns zu akzeptieren. Dies verlangt von Organisationskulturen, in denen Misserfolge totgeschwiegen oder schöneredet werden, erhebliche Umstellungen. Der Mut, Neues zu wagen, verlangt aber nicht danach, willkürlich herumzuprobieren. Notwendig ist ein experimentelles Vorgehen, also begrenzte und beobachtete Versuche. Erst die nüchterne Auswertung erfolgreicher wie gescheiterter Versuche erlaubt ein Organisationslernen. In aller Regel wird es der Entwicklung neuer Verfahren für die Beobachtung und Auswertung solcher Versuche bedürfen (vgl. Beitrag Phil Wood in diesem Band).

### 2. Kreative Stadtpolitik beachtet Akteure und bezieht sie ein

*Eine eigene städtische Kreativität kann aus der Zusammenarbeit vieler Akteure des öffentlichen, privaten und freiwilligen Sektors und der Verständigung auf gemeinsame strategische Ziele entstehen. Akteursgruppen zusammenzuführen setzt allerdings voraus, dass die in der Stadt vorhandenen, nur bislang kaum wahrgenommenen Akteure beachtet und gezielt zur Mitwirkung motiviert und befähigt werden. Kreative Milieus zeichnen sich*

*dadurch aus, dass sie Akteure aus den unterschiedlichsten Bereichen (z.B. lokale Behörden, Unternehmen, Forschungseinrichtungen) integrieren.*

Kreativität entsteht im sozialen Austausch zwischen den Akteuren, wobei Austausch-Prozesse und Interaktionen zu einer effektiveren Nutzung vorhandener Ressourcen führen und Potenziale freisetzen. Zudem bewirken die vielfältigen sozialen und informellen Beziehungen eine besondere Art der Bindung der Akteure untereinander. Es entsteht ein regionales Gemeinschaftsgefühl - und damit ein mentaler Zusammenhalt als Basis für die Zusammenarbeit heterogener Akteure. Gleichzeitig trägt dieses Gemeinschaftsgefühl nach außen zum Image einer Stadt bei.

Im Rahmen der Workshopreihe wurde dies in besonders markanter Weise am Beispiel der Stadt Karlskrona dargestellt. Nach einem grundlegenden Strukturwandel hat dort die Bildung einer gemeinsamen Plattform entscheidender Akteure aus öffentlicher Verwaltung, Universität und privater Telekommunikationswirtschaft eine Neuprofilierung der Kommune als „Telecom-city“ ermöglicht (vgl. Glöckner / Liebmann in diesem Band).

Das Beispiel verdeutlicht aber auch, dass die regionalen Ausstattungsmerkmale alleine (wie Bildungs- und Forschungseinrichtungen, sonstige Infrastruktur) noch keine innovative Stadt- und Regionalentwicklung begründen können. Vielmehr ist es die Art der Beziehungen zwischen den Akteuren, die für die Entstehung kreativer Milieus von entscheidender Bedeutung ist. Erst intensive Interaktionen zwischen den Akteuren können lokal wirksame Entwicklungseffekte erzeugen (vgl. auch Büttner / Lange / Matthiesen in diesem Band).

Die Workshopreihe zeigte, dass seitens der Kommunalverwaltungen Akteure außerhalb des unmittelbaren Tätigkeitsbereichs der eigenen Institution bisher noch in zu geringem Maße wahrgenommen werden. In der Regel werden nur die Akteursgruppen einbezogen, die für die Umsetzung von konkreten Stadtumbaumaßnahmen unerlässlich sind (Wohnungsunternehmen, Stadtwerke etc.). Akteure aus dem Wissens- und Bildungsbereich werden dagegen an Stadtentwicklungsprozessen meist nur in geringem Maße beteiligt. Während Städte, die nicht über eine Universität oder Fachhochschule verfügen, den Mangel an Akteuren aus diesem Bereich als einen Standortnachteil für ihre Stadtentwicklung empfinden, nutzen erstaunlicherweise diejenigen Städte, die über entsprechende Einrichtungen verfügen, das vorhandene endogene Potenzial bisher kaum. Es ist möglich, dass es bisher u.a. an Orten der persönlichen Begegnung fehlt, die das Entstehen von Kreativität im sozialen Austausch befördern können.

### **3. Schlüsselpersonen aktivieren Netzwerke für die kreative Stadtentwicklung**

*Einzelne zentrale Personen können eine entscheidende Initiatorenrolle übernehmen, wenn sie mutig, innovativ, offen und lernbereit sind, sich auf ein strategisches Vorgehen mit langfristigen Zielen konzentrieren und unterschiedlichste lokale Akteure (Gruppen oder Organisationen) in den Entwicklungsprozess einbinden. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kontaktnetzwerke etablieren und diese lebendig halten. Schlüsselakteure können Personen an der Spitze der Verwaltung, aus der Wirtschaft oder Kultur sein, es können aber auch Brückenpersonen sein, die eine Mittlerrolle zwischen Entscheidungsebenen, Sektoren oder Netzwerken einnehmen.*

Insbesondere die Entwicklungen in Huddersfield und Manchester (siehe die Beiträge von Phil Wood und Stuart Wilks-Heeg in diesem Band) waren eng verknüpft mit dem Wirken von Schlüsselakteuren, die sich durch eine besondere Kommunikationsfähigkeit und Begabung zur Integration verschiedener Interessengruppen unter gemeinsamen Zielen auszeichnet haben.

Die Forschung zu kreativen Milieus geht davon aus, dass Akteurs-Kontakte in kreativen Milieus einen explizit personengebundenen Beziehungscharakter aufweisen, d.h. sich in hohem Maße auf informeller, sozialer oder privater Ebene vollziehen (u.a. Fromhold-Eisebith 1999). Diese Kontaktformen sind mit einem besonderen Vertrauen verbunden, was dazu führt, dass eine größere Offenheit zwischen den Akteuren existiert und Informationen schneller und unkomplizierter fließen können. Dies heißt aber auch, dass der Aufbau kreativitätsfördernder Milieus, insbesondere wenn bisher kein gemeinsamer Erfahrungshintergrund vorhanden ist, Zeit für die Vertrauensbildung braucht.

### **4. Kreative Netzwerke schaffen Wissen für die städtische Regeneration**

*Regionale Innovationsnetzwerke benötigen leichten Zugang zu Informationen hoher Qualität. Ausgeprägte formelle und informelle Kommunikationsstrukturen in einer Region verbreitern die Wissensbasis und ermöglichen lokale Lernprozesse. Zugleich helfen diese Strukturen dabei, Unsicherheiten im Umgang mit komplexen Situationen zu reduzieren. Die aus diesen Netzwerken entstehenden Ideen und Impulse bilden ein Innovationspotenzial, das sich in wirtschaftlichen Erfolg einer Stadt oder Region umsetzen kann.*

Kreative Netzwerke, die Informationen und Wissen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenführen, bilden eine Quelle für Inspiration, Ideen und kollektive Lernprozesse. Der soziale Austausch und die Chance zu intensiver Begegnung spielen dabei eine befördernde Rolle. Anhand der Beispiele Jena und Frankfurt/Oder (siehe Beitrag Büttner u.a. in diesem Band) kann gezeigt werden, unter welchen speziellen Bedingungen diese Netze zum wirtschaftlichen Erfolg einer Region beitragen. Notwendig ist eine Balance zwischen der Offenheit und Transparenz von Netzwerken und der „internen Reifung“ von Ideen. Perrin (1988) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „creative inter-relatedness“.

In diesem Zusammenhang ist aber auch zu berücksichtigen, dass komplexe Situationen oft Unsicherheit erzeugen, worauf vielfach mit dem verstärkten Sammeln von Informationen reagiert wird. Doch nicht das Anhäufen von Informationen um der Informationen willen stärkt die Fähigkeit zur Entwicklung von Problemlösungen, sondern eine Qualifizierung des Wissens im Kommunikationsprozess sowie durch die Erschließung zusätzlicher Wissensquellen. Genau dies ist es, was kreative Netzwerke leisten können. Das gegenseitige Vertrauen der Netzwerkpartner ermöglicht nicht nur einen unkomplizierten und schnellen Informationsfluss, sondern auch eine Qualifizierung der Informationen. Kreative Milieus sind daher durch eine hohe Lernfähigkeit gekennzeichnet, die den Akteuren ein schnelles Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen ermöglicht.

## 5. Städtische Kreativität lebt von kulturellen Ressourcen

*Die Vielfalt des lokalen Kunst- und Kulturlebens prägen Image und Attraktivität einer Stadt. Das lokale Kulturleben ist eine wesentliche Quelle der Identitätsbildung. Einrichtungen in den Bereichen Kunst, Kultur, Kommunikation sind Ausgangspunkte für kreative Prozesse, ihre Qualität, Vielfalt, Zugänglichkeit und Verknüpfung damit zugleich eine Voraussetzung für städtische Kreativität. Kreativ-gestaltende Berufe (Künstler, Designer, auch Entwicklungsingenieure) suchen und bereichern kreative Milieus.*

*Besonders in Krisenzeiten ist die Kultur eine der größten Ressourcen für die Entfaltung von Kreativität. Kulturelle Aktivitäten können Phantasien, neue Ideen, soziale Modelle anregen, können als integrierende Kraft Verknüpfungen motivieren und so auch in die Ökonomie hineinwirken.*

Kulturelle Ressourcen sind beispielweise die lokale Identität und das historische Erbe, die zur Stärkung des eigenen Profils in die Zukunftskonzepte eingebunden werden können. In den ostdeutschen Städten kann sich eine neue städtische Identität wegen des



spürbaren Verlustes an „Humankapital“, insbesondere der Abwanderung jüngerer, kreativer Menschen, vielfach nur langsam entwickeln. Daher ist die Stärkung einer breit verstandenen und modernisierten Stadtkultur notwendig. Das Beispiel Huddersfield zeigte, wie kulturelle Projekte als Kristallisationspunkte gezielt eingesetzt wurden, um Selbstvertrauen, Eigeninitiative und kreative Ideen besonders bei jungen Menschen zu wecken. Unterstützt mit Fördermitteln konnten viele der Ideen umgesetzt werden, die auch zu konkreten wirtschaftlichen Effekten führten (vgl. Beitrag von Phil Wood).

## **6. Städtische Kreativität braucht kooperative Strukturen und klare Verantwortlichkeiten**

*Schwach ausgeprägte lokale Kommunikationskulturen und kooperationshemmende Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung setzen der Entfaltung von Kreativität in der Kommune enge Grenzen. Wenn macht- und parteipolitisch festgefahrene Strukturen von einer kooperativen Orientierung an der Lösung von Sachproblemen überwunden werden, sind Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte Politik auf kommunaler Ebene gegeben. Eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Kommunalpolitik und Verwaltung fördert zugleich kreatives Handeln und den verantwortlichen Umgang mit offenen Ergebnissen.*

Das kreative Potenzial der Kommunalverwaltung kann z.B. durch ämterübergreifende Zusammenarbeit in Projekten, eine gezielte Ausdehnung des Akteursspektrums in der Stadtentwicklung oder die Einbeziehung externen Know-hows entwickelt werden.

Erforderlich ist zudem, dass die lokale Politik zum einen dazu bereit ist, Prioritäten zu setzen, anstatt alle Klientelgruppen bedienen zu wollen, und dass sie sich zum zweiten auf strategische Entscheidungen beschränkt, statt in alle Detailaktivitäten zu intervenieren. Die Verwaltung dagegen müsste ihr eigenes Selbstverständnis als ausführendes Organ reformieren. Dies erfordert auch, einen mentalen Zusammenhalt und gemeinsame Zielsetzungen zu entwickeln und dies mit einer positiven Selbstdarstellung zu verbinden. Beides bedarf neben einem Einstellungswandel auch der Veränderung institutioneller Strukturen.

So war die Umstrukturierung der Verwaltung im Hinblick auf eine klare Ergebnisorientierung Ziel der Verwaltungsreformen in Tilburg. Über die Tilburger Erfahrungen berichtet der Beitrag von Glöckner in diesem Band. In den ostdeutschen Kommunen zeigten sich dagegen recht unterschiedliche Situationen. In Leipzig hat die ämterüber-

greifende, projektorientierte Arbeit (Olympia, BMW-Bewerbung etc.) erheblich dazu beigetragen, einen nach außen wahrnehmbaren Zusammenhalt der Verwaltung aufzubauen (vgl. Heinig / Weigel in diesem Band).

## **7. Schrumpfung schafft Potenziale für Kreativität**

*Schrumpfungsprozesse schaffen Potenziale, wie die Verfügbarkeit von Raum und Zeit. In schrumpfenden Städten sollte es problemlos möglich sein, Räume für kreative Ideen zur Verfügung zu stellen. Daneben haben viele im Arbeitsprozess nicht mehr benötigte Menschen Zeitreserven. In einem fördernden „Klima“ und mit unterstützenden Maßnahmen kann beides zusammengeführt werden, um so Menschen zu befähigen, die eigenen kreativen Potenziale zu entdecken und zu nutzen.*

*In Krisensituationen treten Problemkonstellationen (massiver Bevölkerungsrückgang, Leerstand, Schrumpfung der Kommunalfinanzen) deutlich zutage. Dies schwächt die argumentative Position von Akteuren, die an traditionellen Denk- und Lösungsmustern festhalten. Krisen erleichtern es dadurch, neue Wege zu gehen. Sie bieten einen Anlass, herkömmliche Handlungswege und altbewährte Routinen zu verlassen.*

Studien zu den Ursachen regionaler Kreativität verweisen immer wieder auf wirtschaftliche Krisen, die als Katalysatoren für Kreativität fungierten (u.a. Anderson 1985; Malecki 1991). Der Krisensituation wird dabei die Rolle einer treibenden Kraft im Hinblick auf die Entfaltung regionaler Kreativität zugeschrieben, da sie die Akteure dazu gezwungen habe, unter Nutzung endogener Potenziale Maßnahmen zur Problemlösung zu ergreifen (Fromhold-Eisebith 1995: 37). Auch bei den in der Workshopreihe vorgestellten westeuropäischen Städten (Huddersfield, Manchester, Karlskrona, Tilburg) waren Krisensituationen der Ausgangspunkt für die Entfaltung städtischer Kreativität und die sich daraus ergebenden Handlungschancen.

Allerdings ist das bloße Vorhandensein einer Krisensituationen noch keine Garantie für das Entstehen von Kreativität. Hierzu bedarf es, wie in den anderen Thesen dargelegt, weiterer Voraussetzungen. Zudem können Krisensituation kreatives Handeln auch erheblich erschweren. In ostdeutschen Städten wird diese Gefahr besonders wegen des geringen finanziellen Handlungsspielraums der Kommunen gesehen. Die wenigen vorhandenen Mittel werden vielfach angesichts des Erfolgsdrucks nur für absolut sicher erscheinende, bewährte Vorhaben und eben nicht für „kreative Experimente“ eingesetzt, die eventuell auch Misserfolge bringen könnten.

## **8. Kreativität entsteht im Prozess, Projekte dienen als Initialzündung**

*Unter den Bedingungen abnehmender Steuerungs- und Handlungsfähigkeit auf kommunaler Ebene werden Kreativität, Innovations- und Lernfähigkeit zu Schlüsselfaktoren städtischer Entwicklung. Sie lassen sich am ehesten über Projekte initiieren und erproben. Projekte werden so zum Motor, um in schrumpfenden Städten positive Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, sowie neue Möglichkeiten und Chancen zu entwickeln.*

Gemeinsame Projekte sind ein wesentliches Instrument der systematischen Förderung städtischer Kreativität. In Projekten können neue Arbeitsweisen erprobt und Akteursnetzwerke aufgebaut werden. Der gemeinsame Erfolg kann negative Grundstimmungen umkehren. Nachhaltige Wirkungen können Projekte aber nur erzielen, wenn sie mit klaren strategischen Zielsetzungen verbunden werden.

Projekte erzeugen Aufmerksamkeit und lösen Mobilisierungseffekte aus. Damit verbindet sich die Hoffnung auf eine Katalysator-Wirkung: Die Ausstrahlung des Projekts hat Effekte auf die Standortqualität und das Image und gibt Anstöße für weitere Innovationen Dritter (vgl. Beitrag von Liebmann in diesem Band). Oft mobilisiert die öffentliche Aufmerksamkeit zahlreiche Akteure derart, dass Projekte eine Eigendynamik entfalten. Diese von der öffentlichen Aufmerksamkeit gesteuerte Dynamik (engl. „hype“) wird damit selbst zu einer wesentlichen Triebkraft für Veränderungen. Eine Erfahrung der Projektinitiatoren aus Manchester lautet daher: „Create the hype – and keep up with it“, auf deutsch in etwa: „Schaffe den Trubel – und halte damit Schritt“ (vgl. auch den Beitrag von Wilks-Heeg in diesem Band).

Auch in den an der Workshopreihe „Städtische Kreativität“ beteiligten Städten spielen und spielten größere Projekte eine wichtige Rolle, um einen Mentalitätswandel in den Kommunen einzuleiten: Zu nennen sind etwa der Bau des damals modernsten Fußball-/Rugby-Stadions in Huddersfield, die Olympiabewerbung Manchesters (für Olympia 1996 und 2000), die Bewerbung von Liverpool als Europäische Kulturhauptstadt 2008, die Ausrichtung der Bundesgartenschau 2009 in Schwerin oder die Olympiabewerbung Leipzigs (Olympia 2012).

## **9. Kreativität braucht lokale Identität und Offenheit nach Außen**

*Kreativität bedeutet nicht, sich in geschlossenen Zirkeln zu bewegen, sondern verlangt nach Offenheit – nach innen wie nach außen. Ein kreatives Milieu zeichnet sich durch*

*Heterogenität der Akteure aus, so dass innerhalb der Akteursnetze vielfältige Kompetenzen und Ressourcen verfügbar sind. Lokale Identität ist ein verbindendes Element unterschiedlichster Kreise und Akteursgruppen. Diese lokale Verbundenheit im Verein mit Offenheit gegenüber Neuem – aus der Region wie außerhalb der Region – erlaubt es, positive Beispiele und gute Ideen wahrzunehmen und so im Sinne eines „kreativen Abkupferns“ zu lokalen Adaptionen innovativer Lösungsansätze zu kommen.*

Eine ausgeprägte Identifikation mit der eigenen Stadt befördert die aktive und kreative Teilnahme an Stadtentwicklungsprozessen und die deutliche Artikulation der eigenen Vorstellungen, Interessen und Wünsche. Diese regionale Identität sollte möglichst breit, etwa auch von Akteuren aus Wirtschaft, Forschung und anderen Bereichen mitgetragen werden können.

Außenkontakte ermöglichen externe Anstöße für die interne Dynamik. Gerade weil „kreative Milieus“ durch ständige Lernprozesse charakterisiert sind, sind sie auch geprägt durch die Offenheit für Außenbeziehungen. Eine ausschließlich auf sich selbst bezogene Sichtweise verschließt häufig den Blick auf Prozesse, die andernorts erfolgreich verlaufen. Es besteht gar die Gefahr, dass strukturstarre Netzwerke mit engen persönlichen Kontakten abrutschen in Varianten der „Verfälschung“ oder des „lokalen Klüngels“, die externe kreative Impulse ausschließen, selbst aber keine Kreativität entwickeln können. Teilweise ermöglicht aber nur eine distanzierte Perspektive, verbunden mit dem praktischen Wissen von Lösungsansätzen die sich andernorts bewährt haben, tradierte Handlungsmuster tatsächlich zu erkennen und in Frage zu stellen. Die Offenheit der lokalen Akteure entscheidet dann darüber, ob Kreativitätspotenziale erkannt und kreative Lösungen erprobt werden.

## **10. Kreativität ist ein Arbeitsprinzip**

*Städtische Kreativität ist nicht die vordergründige Ausrichtung einer Stadt am spezifischen Leitbild der „creative city“, sondern ist als zentrales, verändertes Arbeitsprinzip von Politik und Verwaltung zu entwickeln. Das setzt voraus, dass Städte nicht nur als gebaute Umwelt verstanden werden, sondern als Systeme und Netzwerke. Stadtpolitik verlagert dann ihren Schwerpunkt von der physischen Infrastruktur zur Städte-Dynamik und zur Lebensqualität der Stadtbewohner. Städtebauliche Maßnahmen spielen weiterhin eine bedeutende Rolle, sie werden aber in ein breiteres Verständnis von Regenerierung eingebunden.*

Regenerierung wird hier als ein Prozess verstanden, der den Menschen Gelegenheiten zur Entfaltung und Mitgestaltung eröffnet, damit daraus eine stärkere Basis für eine künftig bessere Wettbewerbsfähigkeit der Städte erwachsen kann (Keim 2001).

Städtische Kreativität ist nicht planerisch herstellbar. Notwendig ist vielmehr eine Kontextpolitik, die mit geeigneten flankierenden Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit der Entfaltung von kreativen Milieus im politischen, unternehmerischen und sozialen Bereich erhöht. Als Schlüsselemente einer solchen Strategie können gelten: neue Lernkonzepte, eine bestimmte Netzwerkarchitektur und die regionale Selbstregulation.

---

#### **Literatur**

- Anderson, E.A. (1985): Creativity and regional development. In: Papers of the Regional Science Association 56, S. 5-20
- Butzin, B. (1996): Kreative Milieus als Elemente regionaler Entwicklungsstrategien? Eine kritische Wertung. In: Universität Bayreuth, Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung (Hrsg.): Bedeutung kreativer Milieus für die Regional- und Landesentwicklung. Bayreuth, S. 9-38
- Fromhold-Eisebith, M. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. In: Geographische Zeitschrift, 83. Jg., S.30-47
- Fromhold-Eisebith, M. (1999): Das „kreative Milieu“ – nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung? In: Raumordnung und Raumforschung 2/3 1999, S. 168-175
- Keim, K.D. (2001): Forschungs- und Entwicklungsprogramm zur Regenerierung der ostdeutschen Städte. In: Keim, K.-D. (Hrsg.): Regenerierung schrumpfender Städte – zur Umbaudebatte in Ostdeutschland. (RegioTransfer 1), S. 9-40
- Malecki, E.J. (1991): Technology and economic development: the dynamics of local, regional and national change. London
- Perrin, J.-C. (1988): New Technologies, Local Synergies and regional Policies in Europe. In: Aydalot, P. / Keeble, D. (eds.): High technology industry and innovative environments in Europe. London, S. 139-162

Stefan Heinig, Oliver Weigel

## Zwischen Schrumpfung und Wachstum

### Kreative Strategien für Leipzig

„Schrumpfende Städte“ ist das neue Schlagwort der Stadtentwicklung in Ostdeutschland. Doch schrumpft die Mehrzahl der ostdeutschen Städte wirklich? Die Vielfalt der Entwicklungen zwischen Einwohnerverlust der Kernstädte und ausufernder Suburbia, zwischen flächenhaftem Wohnungsleerstand und neu entwickelten Eigenheimgebieten, zwischen prosperierenden Shoppingcentern und sich auflösenden Nahversorgungslagen, zwischen Neuansiedlung einzelner Großbetriebe und zunehmenden Insolvenzen im Mittelstand zeigen, dass der Begriff der „Schrumpfung“ nur einen Teil der aktuellen städtischen Entwicklungen beschreibt.

Zunächst geht es in vielen ostdeutschen Städten um eine „Schrumpfung“ der Einwohnerzahlen. Für eine Stadt wie Leipzig ist Bevölkerungsrückgang an sich nichts gänzlich neues. 1933 hatte die Stadt 713.000 Einwohner, 1988 waren es 170.000 weniger. Dieser Prozess hat sich nach der politischen „Wende“ von 1989 nicht, wie von vielen erwartet, umgekehrt sondern fortgesetzt. Dies führte auf der einen Seite zu einer sinkenden Nachfrage nach Wohnraum, Versorgungs- und Infrastrukturleistungen sowie sozio-kulturellen Angeboten. Andererseits war dieser Prozess von einer „qualitativen“ Umschichtung beeinflusst. So nahm die Nachfrage nach Wohnformen im Eigentum zu, die erfolgreiche Ansiedlungspolitik Leipzigs führte zu großen Bauprojekten am Rand der Stadt (z. B. BMW). Nicht wenig, was im Wohnungsbau und dem Handel auf Grund ausufernder Wachstumserwartungen der frühen neunziger Jahre an baulicher Tätigkeit herrschte, war allerdings kontraproduktiv und belastet städtische Strukturen noch heute. Dies war lange Zeit ein „Tabu-Thema“ in der öffentlichen und politischen Diskussion, doch heute ist den meisten Menschen bewusst, dass die Schere zwischen Angebots- und Nachfrageentwicklung kein zyklisches sondern ein strukturelles Phänomen ist.

In Leipzig zeichneten sich die Konturen dieser Entwicklungsprozesse in den 1990er Jahren besonders scharf ab. Sie wurden in der Öffentlichkeit auch stärker als in anderen Städten wahrgenommen, da sich die Leipziger Stadtgesellschaft frühzeitig und offen mit den problematischen Folgewirkungen, aber auch kreativen Lösungsstrategien auseinander

gesetzt hat. Längst besteht in Leipzig ein weitgehender Konsens über die wesentlichen Ziele des notwendigen Stadtumbaus. Aber es wird auch deutlich, dass Schrumpfs- und Wachstumsprozesse gleichzeitig gestaltet werden müssen.

## **Zwischen Schrumpfung und Wachstum**

Vor diesem Hintergrund muss der in Leipzig notwendige Stadtumbau und -rückbau thematisiert werden. Die bundesdeutsche Diskussion, häufig auf Rückbau der Großsiedlungen und Aufwertung der Altbauquartiere reduziert, greift dabei viel zu kurz. Die aktuelle Entwicklung lässt sich wohl am ehesten mit dem Bild einer bipolaren Stadt beschreiben, in der Schrumpfs- und Wachstumsprozesse parallel ablaufen und sich gegenseitig beeinflussen (Lütke-Daldrup 2001).

Zunächst sind in Leipzig bedeutende Wachstumsprozesse zu bewältigen. Am nördlichen Rand der Stadt rücken die Bausteine der globalen Ökonomie immer stärker ins Blickfeld. Vom Flughafenneubau über das Güterverkehrszentrum und die Neue Messe bis zum gerade im Bau befindlichen Automobilstandort für BMW entsteht im Leipziger Norden eine neue großmaßstäbliche Raumstruktur (Lütke-Daldrup 2003). Dieses Stadtwachstum ist notwendig, um in einer Region mit über zwanzig Prozent Arbeitslosigkeit eine langfristige Perspektive aufzubauen. Es ist auch der notwendige Motor, um die Revitalisierung innerstädtischer Gewerbegebiete, z.B. durch kleinmaßstäblichere und mit den großen Einheiten verbundene Betriebe, überhaupt wieder zu ermöglichen.

Aber auch neue Eigenheimsiedlungen erweitern die Stadt Stück für Stück. Auf Grund der schlechten Arbeitsmarktsituation ist die Eigentumsbildung momentan zwar gedämpft, aber der Wunsch nach den „eigenen vier Wänden“ am grünen Rande der Stadt bleibt bestehen und wird von den Bausparkassen weiter genährt. Bau- und Planungsrechte sind durch die Städtekonkurrenz der 90er Jahre nach der kommunalen Gemeindegebietsreform auch in Leipzig ausreichend vorhanden.

Wachstumsprozesse finden nicht zuletzt auch in der Leipziger City statt. Nach anfänglichen Startschwierigkeiten durch die starke Konkurrenz der Einkaufszentren im Umland und umfangreichen notwendigen Sanierungsmaßnahmen ist die Leipziger Innenstadt wieder zu neuer Attraktivität gelangt. Die Passantenzahlen steigen; auch an Wochenenden ist die City wieder lebendig. Die Verkaufsfläche hat sich gegenüber 1990 mehr als verdreifacht; wichtige Kaufhäuser und Handelsketten haben investiert. Kultur und Gastronomie boomen, wichtige öffentliche Räume wurden gestaltet. Die City hat sich zum

Magneten entwickelt – für Einkäufe und Restaurantbesuche ebenso wie zum Flanieren – und wird in den nächsten Jahren weiter wachsen.

Parallel zu diesem Stadtwachstum müssen in mehreren Stadträumen Schrumpfungsprozesse gestaltet werden. Stadtökonomisch und unter dem Leitbild einer „Stadt der kurzen Wege“ ist ein Rückbau der Stadt von außen nach innen anzustreben. Aber auf einem Markt, der durch die Ansprüche der Wohnungsnachfrage geprägt ist und auf dem viele Wohnungsunternehmen am Rande der Insolvenz agieren, sind stadtstrukturelle Idealvorstellungen nur schwer umsetzbar.

Inzwischen werden zwar Leipzigs Großsiedlungen vom Leerstand eingeholt und erweisen sich auf Grund ihrer Monostruktur als wenig krisenfest. In Leipzigs bedeutendster Großsiedlung Grünau ist im vergangenen Jahr der Abriss von über 2.500 WE vor allem in Hochhäusern angelaufen (Stadt Leipzig 2002). Hier kann Stadtumbau nicht nur einen Beitrag zur Verminderung des Wohnungsüberschusses leisten, sondern auch einen städtebaulichen Mehrwert schaffen: „mehr Qualität durch weniger Häuser“. Doch ein flächenhafter Rückbau von Großsiedlungen wie in anderen Städten steht angesichts einer Leerstandsquote, die den städtischen Durchschnitt noch nicht übersteigt, und einer nach wie vor vorhandenen Nachfrage nach preiswerten Wohnungen an diesen Standorten kurz- bis mittelfristig nicht zur Debatte.

Trotz der Trendwende zu verstärktem Zuzug in die innere Stadt, die in den letzten Jahren stattfand, stehen die Strategien von Stadterhaltung und Stadtumbau in den Altbauquartieren im Mittelpunkt der Leipziger Stadtentwicklungspolitik (Stadt Leipzig 2001). Dabei konzentrieren sich die Bemühungen auf die benachteiligten Stadtteile, in denen der Abwärtstrend bisher kaum gebremst werden konnte, so dass auch im wirtschaftlich relativ erfolgreichen Leipzig in Teilräumen flächiger Stadtverfall und die Konzentration sozialer Problemlagen drohen.

## **Stadtumbau und Stadtentwicklung erfordern strategische Konzepte ...**

Die Vielfalt der mit dem Einwohnerverlust verbundenen Probleme – räumlich, wirtschaftlich, sozial – erfordert zunächst eine klare strategische Rahmensetzung. Dies ist umso wichtiger, da die kommunale Finanzsituation sehr angespannt ist und es wohl auch bleiben wird. Nachdem Leipzig in den letzten Jahren den kommunalen Investitionshaushalt auf hohem Niveau gehalten hat, stehen erstmals tiefgreifende Einschnitte bevor. Kom-



munale Eigenmittel stehen nicht mehr ausreichend zur Verfügung, um die vorhandenen Förderprogramme auszuschöpfen.

In der Konsequenz heißt dies, vom „Gießkannenprinzip“ der Fördermittelstreuung Abschied zu nehmen. Förderprogramme müssen räumlich und inhaltlich gebündelt werden. Sie müssen dort ansetzen, wo Entwicklungspotenziale vorhanden sind und schnell positive Beispiele geschaffen werden können. Prioritätensetzung bedeutet gleichzeitig, dass andere Gebiete „zurückgestellt“ werden. Dies können Stadtteile sein, in denen derzeit von einer selbsttragenden Entwicklung ausgegangen werden kann, aber auch Randbereiche mit besonderen baulichen Problemen, für die heute die Entwicklungsperspektive noch offen gelassen werden muss.

Von zentraler Bedeutung für die strategische Rahmensetzung ist auch die Integration der Fachpolitiken. Rückläufige Einwohnerzahlen sind nicht nur eine Frage der baulichen und sozialen Strukturen, sondern beeinflussen zentral die lokale Wirtschaft, Verkehrsentwicklung, technische Infrastruktur sowie soziale und öffentliche Angebote. Beispielsweise musste die Stadt Leipzig schon vor Jahren auf die dramatisch rückläufigen Geburtenzahlen reagieren und zahlreiche Kindertagesstätten und Schulen schließen. Die damit verbundenen Einschnitte sind schmerzhaft und gehen an die Substanz der Stadtteile; das Für und Wider zu jedem einzelnen Schulstandort wurde intensiv diskutiert. Dabei haben Verwaltung und Politik gelernt, wie wichtig eine Verflechtung der Entwicklung sozialer Infrastruktur mit den strategischen Zielen der Stadtteilentwicklung ist.

Die notwendige Zusammenführung der Fachplanungen vor dem Hintergrund rückläufiger Einwohnerzahlen hat in den Neuen Bundesländern – und besonders im Freistaat Sachsen – zu einer Renaissance der „Integrierten Stadtentwicklungsplanung“ geführt. Dabei gilt es aus Leipziger Sicht, aus den Fehlern der Stadtentwicklungsplanung in den siebziger und achtziger Jahren zu lernen. Benötigt werden keine allumfassenden Pläne der städtischen Entwicklung, sondern flexible und handlungsorientierte Konzepte, mit denen auf die sich rasch wandelnden Nachfragebedingungen reagiert werden kann. Leipzig hat deshalb schon in den 1990er Jahren eine sektorale Stadtentwicklungsplanung aufgebaut, mit der inhaltlich abgestimmte Teilkonzepte problemorientiert und schrittweise erarbeitet werden können.

### **... und kreative Ideen**

Neben einer klaren strategischen Orientierung werden kreative Ideen und Projekte benötigt, um den Nachfragerückgang positiv für die Stadt zu gestalten. In der Workshop-

reihe „Städtische Kreativität“ wurde die Notwendigkeit einer „Kultivierung des Experimentes“ zur Gestaltung kreativer Stadtentwicklungsprozesse als wichtiges Ergebnis herausgearbeitet. Es geht dabei um einen verantwortungsvollen Umgang mit offenen Ergebnissen, verbunden mit dem Mut zum kalkulierten Risiko. Dies erfordert veränderte Instrumentarien und Verfahren.

Leipzig hat diesen Weg in den letzten Jahren bereits beschritten. Es wurden unkonventionelle Lösungsmöglichkeiten gesucht und neuartige Instrumente entwickelt. Nicht immer war damit ein Erfolg verbunden. Aber das schrittweise Suchen nach neuen Wegen, das selbstkritische Analysieren der Prozesse und das konsequente Lernen aus Fehlern bilden die Grundlage für den Ruf Leipzigs als eine kreative Stadt. Im Arbeitsprozess sind eine Reihe von Rahmenbedingungen von zentraler Bedeutung, um Kreativität zu entwickeln:

- politisches Klima,
- junge und kompetente Teams in strategischen Bereichen,
- Vertrauen der Verwaltungsspitze und Freiheit der Bearbeitung,
- Förderung der Identifizierung mit der Arbeit,
- flache Hierarchien für strategische Fragen,
- geschickte Fördermittelakquisition.

Ganz wesentlich zur Entfaltung von Kreativität in Stadtentwicklungsprozessen ist zunächst die offene und kritische Auseinandersetzung mit aktuellen und vergangenen Fehlentwicklungen. Dies ist in vielen stadtpolitischen Konstellationen nur schwierig möglich. Gerade von Verantwortlichen für Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung wird die selbstkritische öffentliche Auseinandersetzung zu aktuellen Schrumpfungstendenzen immer wieder als Gefahr für das Standortimage gesehen. Dass die Befürchtungen teilweise gerechtfertigt sind, musste auch Leipzig in Bezug auf seine Wohnungsmarktstrategien erfahren. So kann die (notwendige) Offenheit im Umgang mit Problemen dann zum Risiko werden, wenn andernorts die Strategien noch auf die Negierung der Probleme gerichtet sind. Dieses Risiko kann eingegrenzt und verringert werden, muss aber letztlich bewusst getragen werden, denn nur im offenen und vor allem öffentlichen Diskurs kann es gelingen, neue und innovative Konzepte zu entwickeln.

Wichtig ist, die erarbeiteten Lösungsstrategien und kreativen Projekte im Ergebnis positiv öffentlich zu transportieren. Dazu müssen die Chancen und Potenziale des Stadtumbaus stärker herausgestellt werden. Dass es so schwer fällt, die verschiedenartigen Erfordernisse der Schrumpfungsprozesse in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, ist nicht

zuletzt auf dieses begriffliche Problem zurück zu führen. Erst wenn es gelingt, die Thematik mit einem positiven Bild zu belegen, wird es gelingen, eine breite städtische Kreativität zu entwickeln. In Leipzig werden beispielsweise die Vorteile des Wohnungsleerstandes in der Imagekampagne „Leipziger Freiheit“ aufgegriffen. Plakate und Anzeigen werben dafür, dass z.B. Studenten, aber auch alle anderen Nachfrager in Leipzig gut wohnen können oder die Chancen für eine eigene großzügige, gründerzeitliche Wohnung hier äußerst günstig sind.

Drei ganz unterschiedliche Beispiele sollen im Folgenden aufzeigen, wie in Leipzig Kreativität unterschiedlicher Akteure im Stadtentwicklungsprozess entwickelt oder gestärkt wird und dass strategische Konzepte und kreative Projekte eng zusammen gehören.

### **Das Leipziger Selbstnutzermmodell**

Die Bildung selbstgenutzten Wohneigentums in bestehenden Gebäuden und der inneren Stadt bringt wichtige stadtstrukturelle Vorteile mit sich:

- die Eindämmung der weiteren Zersiedlung der Landschaft und Reduzierung neu versiegelter Flächen,
- kürzere Wege und verkehrsreduzierende Wirkung,
- eine bessere Auslastung der vorhandenen Infrastruktur,
- die Verminderung der sozialen Entmischung, weil „Mittelschichthaushalte“ in der Stadt verbleiben,
- und nicht zuletzt die Unterstützung der Stadtentwicklungsstrategien durch die weitere Sanierung wertvoller Gründerzeitsubstanz.

Die Rahmenbedingungen für die Bildung von Wohneigentum in Leipzig sind günstig. Die Grundstückspreise sind insgesamt deutlich gefallen, die Baupreise und das Zinsniveau sind niedrig. Durch die Kombination unterschiedlicher Förderprogramme sind Fördersummen möglich, die über der Eigenheimzulage für Neubau am Stadtrand liegen. Allerdings werden überwiegend Eigentumswohnungen auf dem Markt angeboten, die sich mit hochwertiger Ausstattung und hohen Preisen an Kapitalanleger richten, für die steuerliche Sonderabschreibungen im Mittelpunkt ihrer Investitionen stehen. Deren Dominanz auf dem Markt für Eigentumswohnungen war in den neunziger Jahren so stark, dass die Wünsche der eigentlichen Nutzer, der Mieter, keine Rolle spielten.

Die Stadt Leipzig versucht deshalb seit einigen Jahren, alternative Möglichkeiten der Eigentumbildung im Bestand bzw. in der inneren Stadt zu unterstützen. Ein erster Schritt in diese Richtung war das „40-Häuser-Programm“, in dem unsanierte Altbauten der Kom-

munalen Wohnungsgesellschaft zu reduzierten Preisen für Selbstnutzergemeinschaften angeboten wurden. Das Interesse war zunächst hoch, doch letztlich musste das Programm scheitern. Einerseits war die Mehrzahl der Objekte auf Grund ihrer Größe, inneren Struktur und stadträumlichen Lage, aber auch des Bauzustandes nicht für Pilotprojekte zur Eigentumsbildung geeignet. Andererseits fehlte eine organisatorische Unterstützung für die Interessenten, um die ersten Schritte zur Bildung einer Wohneigentumsgemeinschaft und dem Kauf eines Gebäudes zu gehen.

Das Lernen aus Fehlern ist ein wesentliches Merkmal kreativen Handelns. Deshalb wurden die Misserfolge des „40-Häuser-Programms“ kritisch und vorbehaltlos analysiert. An der Zielstellung der Unterstützung der Eigentumsbildung in der inneren Stadt war grundsätzlich festzuhalten, doch der dazu erforderliche Weg wurde präzisiert. Im Mittelpunkt des neuen Leipziger Selbstnutzer-Modells, das unter dem Namen „selbstnutzer.de - Wohnen im Eigentum“ etabliert wurde, stehen die Auswahl geeigneter Objekte und eine Vielzahl von Beratungsleistungen. Leipzig setzt weiterhin schwerpunktmäßig auf die Sanierung von Gründerzeithäusern durch Selbstnutzer, aber auch auf den Neubau von Stadthäusern auf innerstädtischen Brachflächen. Die wesentlichen Merkmale des Leipziger Modells sind:

- Aufbereitung der Objekte (Grundrisse, Kostenschätzung) durch von der Stadt beauftragte Beraterarchitekten,
- gemeinsame Besichtigungen (Bus- und Fahrradtouren zu geeigneten Objekten),
- Stammtische und stadtteilbezogene Infoveranstaltungen,
- kostenlose Beratung und Moderation in der Startphase,
- Käufergruppenbildung durch Planungsgesellschaften (GbR),
- Aufteilung in Einzeleigentum nach dem Wohneigentumsgesetz bzw. Neubau von Stadthäusern auf eigenen Bauparzellen,
- Beauftragung eines Architekten,
- Ausschreibung und Vergabe der Bauleistungen an örtliche Bauunternehmen.

Das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung koordiniert sämtliche Aktivitäten und stellt im Rahmen der Möglichkeiten Fördermittel bereit. Die Vorteile dieses Modells liegen darin, dass es Eigentumsbildung zu Preisen ermöglicht, die für breite Schichten der Bevölkerung bezahlbar sind, und dass es ein hohes Maß an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten zulässt. Gleichzeitig erfordert es von den Beteiligten erhebliches Engagement. Bisher haben schon über fünfzig Leipziger Familien diesen Weg gewählt und eine individuell sanierte, attraktive Altbauwohnung erworben. Für weitere Objekte sind Selbstnutzergemeinschaften im Aufbau begriffen.

## **Das Bürgerteam im kooperativen Gutachterverfahren**

Der gründerzeitlich geprägte „Leipziger Osten“ wurde im Stadtentwicklungsplan Wohnungsbau und Stadterneuerung als wesentlicher Handlungsschwerpunkt herausgearbeitet. Für den effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Fördermittel wurde ein Stadtteilkonzept erarbeitet, das einerseits eine langfristige Vision für den „Leipziger Osten“ bei einem anhaltenden Nachfragerückgang aufzeigt und andererseits die zentralen kurzfristigen Handlungsschwerpunkte benennt.

Als Vorstufe und Ideenpool für dieses Stadtteilkonzept hat die Stadt Leipzig ein kooperatives Gutachterverfahren durchgeführt. In einer möglichst großen Bandbreite sollten neuartige Ideen und visionäre Vorstellungen zum strategischen Umgang mit den Problemen eines von Schrumpfungprozessen besonders betroffenen Stadtgebiets gewonnen werden.

Entsprechend der weitgehend ergebnisoffenen Aufgabenstellung wurde als geeignetes Verfahren die Form eines nicht-anonymen und kooperativen Gutachterverfahrens gewählt. Das Teilnehmerfeld wurde interdisziplinär besetzt: Stadtplaner, Landschaftsplaner, Architekten, Wohnungswirtschaftler und Bürger aus dem Planungsgebiet. Es war das Ziel, auf Grund unterschiedlicher fachlicher Ansätze und unterschiedlicher Herkunft der Teams möglichst vielfältige Visionen zu erarbeiten.

Besondere Bedeutung in diesem Verfahren hatte das Einbringen von Visionen der Bewohner in das Verfahren durch ein „Bürgerteam“, da es im „Leipziger Osten“ in den Vorjahren nur wenig bürgerschaftliches Engagement und Meinungsbildung der Bewohner durch Stadtteilvereine und Bürgerinitiativen gab. Ein Büro, das gleichzeitig Träger des Quartiersmanagements in einem Teilgebiet ist, wurde beauftragt, dieses Bürgerteam zu organisieren und zu moderieren. Innerhalb weniger Tage war es gelungen, 25 Bürger als Experten des Stadtteils für dieses Team zu gewinnen, die über drei Monate viel Zeit und Engagement einbrachten.

Das Bürgerteam hatte die Gelegenheit, auf Augenhöhe mit den „Fachleuten“ ihre Sicht und Ideen in die Visionen zum Stadtteil einzuarbeiten. Die Bürger wagten sich weit in die Zukunft ihres Stadtteils und legten Ihre Visionen in einem neuen „Baedecker“ dar: nur für den Leipziger Osten und gültig erst im Jahr 2030. Der Reiseführer beinhaltet thematische Routen zu bis dahin realisierten Projekten. Auf diese Weise gelang es dem Team, punktuelle Einzelaussagen und Projektvorschläge thematisch zu verknüpfen. Nach fünf Tourenvorschlägen geordnet beschreibt der Titel auch das Programm: „Wege durch den Grünen Osten“ – Leipziger Osten 2030:

- Auf der ersten Tour „Wohnen in der Gartenstadt“ werden alte Leitbilder für den Umbau des heutigen Wohnungsbestandes angewendet und gründerzeitliche Blöcke in unterschiedlicher – und durchaus radikaler – Weise zurück- und umgebaut.
- „Neues Leben in alten Häusern“ soll wieder einkehren, der Leerstand wird als Chance betrachtet, z. B. Kaufhäuser nur für Senioren oder den Kinderladen „Sorgenfrei“ einzurichten. Ein Center-Management für die Eisenbahnstraße soll Leerstand beseitigen helfen.
- „Grüne Finger in die Stadt“: Aus der Bürgergruppe wird Unverwechselbares gewünscht, z. B. ländliches Wohnen für Familien auch in Reudnitz zu ermöglichen. Die Feldstraße wird zum „Feldrain“. Und einen Skaterhighway soll es auch noch geben, im Jahr 2030, wenn der Reiseführer überall zu kaufen sein wird.

Das Bürgerteam hat sich deutlich intensiver als andere Teilnehmer mit der Frage der kulturellen und sportlichen Infrastruktur (Tour „Sportlicher Osten“) sowie der gewerblichen Entwicklung im Gebiet befasst. Die Vorschläge orientieren sich z. T. auf eine lokale und quartiersbezogene Ökonomie (Tour „Unternehmen im Leipziger Osten“). Die Arbeit des Bürgerteams war über das gesamte Verfahren eine Bereicherung der Perspektiven und Diskussionen und hat eine Reihe von Konzeptaussagen und Maßnahmevorschlägen erbracht.

### **Olympische Spiele in einer „Schrumpfenden Stadt“?!**

Stadtentwicklung durch Großprojekte – das klingt zunächst nicht nach einer sehr kreativen Annäherung an das Thema schrumpfende Stadt oder Stadtentwicklung generell. Allerdings steht die Leipziger Bewerbung um die Olympischen und Paralympischen Sommerspiele 2012 nicht in der Tradition inkrementalistischer Stadtentwicklungsstrategien, die im Warten auf große Investitionen vielerorts den Ersatz echter strategischer Planung sahen und z.T. noch sehen.

Wichtige Projekte, die in Konkurrenz mit anderen Städten oder Regionen erarbeitet werden müssen, unterscheiden sich von dem Warten auf den „segensbringenden“ Investor. Ebenso wie andere Bewerbungen um Großprojekte (das jüngste Beispiel ist BMW) dient unsere Kandidatur dazu, das Profil der Stadt zu schärfen und in Konkurrenz mit anderen weiter zu entwickeln. Dabei müssen für große Herausforderungen alle Kräfte in einer Stadt mobilisiert werden. Projekte, die sich einer Konkurrenz dieser Intensität stellen müssen und die nur von einer Gruppe getragen, von anderen ignoriert oder gar abgelehnt werden, haben nach unserer Auffassung keine Chance.

Diese Gemeinsamkeit vieler verschiedener Gruppen verlangt aber auch, dass Maßnahmen und Ziele für solche Großprojekte nicht beliebig sind. Sie müssen sich in das Gerüst strategischer Konzepte einordnen und deren Ziele in ihren Konzepten widerspiegeln. Fehlen die strategischen Grundlagen, wird es unseres Erachtens schwierig, sich den Herausforderungen großer Projekte zu stellen.

Unter diesen Vorzeichen stehen die Schrumpfungsprozesse in Leipzig dem Olympiakonzept nicht entgegen. Olympia bietet durch die Beschleunigungswirkung, die für viele Projekte entsteht, eine hervorragende Möglichkeit, entscheidende Impulse für den Stadtbau zu geben.

Ein Beispiel aus dem Bewerbungskonzept soll dies verdeutlichen.

Die Ausrichtung Olympischer und Paralympischer Sommerspiele verursacht einen erheblichen Bedarf an Übernachtungsmöglichkeiten. Trotz der sehr positiven Entwicklung der Leipziger Hotellerie ist dieser in den bestehenden Einrichtungen der Stadt nur schwer zu decken. Ein Teil der notwendigen Zimmer wird, dies zeigt das schon zur Zeit rege Ansiedlungsinteresse, über Neubauten gedeckt werden. Es ist aber nicht die Absicht der Stadt, durch ein „zu viel“ an neuen Hotels den Markt zu belasten.

Es ist das generelle Ziel der Leipziger Bewerbung, Spiele auszurichten, die den Strukturen der Stadt nutzen und sie stärken. Hierfür sollen die Impulse, die durch Olympische Spiele erzeugt werden, möglichst in vorhandene Strukturen fließen. Deswegen sieht das Beherbergungskonzept vor, den Bedarf an Übernachtungsmöglichkeiten nicht nur über den Neubau von Hotels zu befriedigen. Statt dessen wurde unter dem Titel „Stadtwohnungen für Olympia“ ein Konzept erarbeitet, in dem zu sanierende Wohnungsbestände unterschiedlicher Bauphasen zunächst vorgehalten (und unter Umständen gesichert) und dann konzentriert für Olympia zu „Boarding Houses“ umgebaut werden.

Das Besondere daran ist, dass das Konzept die Objekte nicht vom Bedarf für die Spiele, sondern von den möglichen Nachnutzungen her bewertet. Im Mittelpunkt stehen die Nutzungen, denen die Gebäude nach Olympia zugeführt werden, wobei diejenigen Wohnungsmarktsegmente im Mittelpunkt stehen, die am Leipziger Markt nur unterdurchschnittlich vertreten sind. So werden im Leipziger Osten große Wohnungen für Selbstnutzerhaushalte geschaffen, die bereits in der Projektentwicklungsphase ihre individuellen Vorstellungen einbringen können. Gleichzeitig werden hochwertige Stadtwohnungen in ausgewählten Quartieren entwickelt, die den Leipziger Wohnungsmarkt

auch zukünftig weiter diversifizieren. So greifen Olympiaplanungen und bereits vorhandene strategische Konzepte eng ineinander und befruchten sich gegenseitig.

Ein Schwerpunkt der kreativen Auseinandersetzung mit der Arbeit an der Bewerbung wird es in Zukunft sein müssen, dass die Nähe zu den Konzepten und einer Vielfalt an Akteuren, vor allem den Bürgern, nicht in der Intensität der Arbeit verloren geht. Ohne die überwältigende Unterstützung der Bevölkerung können solche Projekte, die alle Bereiche städtischen Lebens tangieren, nicht realisiert werden.

## **Ausblick**

Für die Balance zwischen Schrumpfung und Wachstum, wie sie am Beispiel von Leipzig dargestellt wurde, ist in den nächsten Jahren mit kreativen Konzepten und Ideen zu experimentieren. Dabei gibt es nur teilweise übertragbare Lösungen; die Konzepte müssen an den unterschiedlichen kommunalen Problemen und Potenzialen ansetzen. Gemeinsam ist aber das Bewusstsein, dass die Handlungsspielräume der nächsten zehn Jahre genutzt werden müssen, bevor auf Grund des demographischen Wandels erneute Herausforderungen in den meisten Städten zu bewältigen sein werden. Auch für den Fall, dass die Olympischen Spiele 2012 in Leipzig stattfinden werden, wird sich die Stadt, trotz der positiven Entwicklungstrends der letzten Jahre, weiter mit diesen Aufgaben auseinandersetzen müssen.

Für einen breiten Erfolg städtischer Anpassungsstrategien sind auch veränderte bundespolitische Rahmenbedingungen von zentraler Bedeutung. Dabei geht es nur zu einem Teil um die Veränderung der auf die Gestaltung von Wachstumsprozessen angelegten bauplanungsrechtlichen Instrumente. Wichtiger erscheint der Umbau des Fördersystems, da eine kaum überschaubare Vielzahl von Förderprogrammen teilweise gegensätzliche Wirkungen entfalten und kommunale Entwicklungsaktivitäten konterkarieren. Die Kommunen benötigen mehr Gestaltungsfreiheit - ideellen, aber auch finanziellen Freiraum -, um ihre kommunale Planungshoheit zur Gestaltung von Schrumpfung- und parallelen Wachstumsprozessen kreativ nutzen können.



---

### **Literatur**

- Lütke Daldrup, E. (2001): Die perforierte Stadt. Eine Versuchsanordnung. In: Stadtbauwelt, H. 24/2001, S. 40
- Lütke Daldrup, E. (2003): Vorwort. In: Leipzig Architektur, 2. Aufl. Leipzig 2003
- Stadt Leipzig (Hrsg.) (2001): Stadtentwicklungsplan Wohnungsbau und Stadterneuerung. Teilpläne Wohnungsbau und Stadterneuerung. Leipzig
- Stadt Leipzig (Hrsg.) (2002): Stadtentwicklungsplan Wohnungsbau und Stadterneuerung. Teilplan Großsiedlungen. Leipzig

Andreas Thiele

## Stadtentwicklung in Schwerin

### Wachstum, Schrumpfung und kreative Lösungsansätze

Die Stadtentwicklung Schwerins vollzog sich in den letzten dreizehn Jahre innerhalb konträrer Pole, Erwartungen und Hoffnungen. Eine der wichtigsten Entscheidungen der vergangenen Dekade für die Stadtentwicklung war die Wahl Schwerins zur Hauptstadt des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern und zum Sitz der Landesregierung. Verbunden mit hohen Erwartungen an die Zukunft und Beschäftigungseffekte einer „Dienstleistungsgesellschaft“ und aufgrund der guten Verkehrslage zwischen den Metropolen Hamburg und Berlin, gingen Prognosen Anfang der 1990er davon aus, dass Schwerin um 30.000 auf 160.000 Einwohner wachsen würde.

Ein Folge- und wichtiges Leitprojekt dieser Wachstumserwartungen waren die Planungen eines neuen Stadtteils mit Wohn- und Dienstleistungsflächen im Umfeld eines Haltepunktes der geplanten Magnetschwebebahn Transrapid von Hamburg nach Berlin im Schweriner Süden. Als die langjährige Diskussion über den Transrapid nach der Bundestagswahl 1998 in Bund und Stadt beendet wurde, haben sich die Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung und insbesondere deren öffentliche Wahrnehmung gewendet. Die Einwohnerzahl Schwerins war stetig gefallen und drohte unter den Wert von 100.000 Einwohnern zu sinken, was im Jahr 2000 dann auch eintrat. In der öffentlichen Meinung wird dieser Verlust des Großstadtstatus gleichgesetzt mit dem zukünftigen Dasein als wenig bedeutende „Kleinstadt“. Während Besucher die positiven Entwicklungen, insbesondere die Erneuerung der Innenstadt, würdigen und Schwerins städtebauliche Entwicklung als „Phönix aus der Asche“ beschreiben, ist innerhalb der Stadt zunehmend eine pessimistische Grundhaltung bezüglich der Zukunftsaussichten wahrzunehmen.

Schwerin ist die zweitgrößte Stadt in Mecklenburg-Vorpommern und liegt im Westen des Landes mit günstigen Verbindungen zu anderen attraktiven Städten wie Lübeck, Rostock, Hamburg (100 km) und Berlin (200 km). Das Schweriner Umland ist trotz der hohen Stadt-Umland-Wanderungen in den 1990er Jahren (ca. 15.000 Personen) noch dünn besiedelt. Zum Ordnungsraum Schwerin gehören in einem Umkreis von rd. 15 km 35 Gemeinden, wobei die größte dieser Gemeinden nur rd. 3.800 Einwohner hat. Schwerin

hat mit einem positiven Pendlersaldo von knapp 17.000 Berufstätigen einen erheblichen Einpendlerüberschuss aus dem Umland. Diese Zahlen belegen die große Bedeutung der Stadt als Zentrum einer gering besiedelten Region. Schwerin ist das wirtschaftliche und kulturelle Zentrum der Region Westmecklenburg mit rd. 400.000 Einwohnern.

Schwerin hat mit rd. 16,4 Prozent eine hohe, bezogen auf Mecklenburg-Vorpommern aber vergleichsweise moderate Arbeitslosenquote. Zur Zeit gibt es rd. 54.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Der Arbeitsmarkt wird vom öffentlichen Dienstleistungssektor und insbesondere von der Landesregierung geprägt. Die Rolle des produzierenden Gewerbes ist gering. Der größte Arbeitgeber im produzierenden Gewerbe hat etwa 300 Beschäftigte.

Die größten Wachstumsbranchen der Stadt sind der Tourismus und das Gastgewerbe. Die Zahl der Übernachtungen hat sich seit Mitte der 90er Jahre fast verdoppelt. Aktuell werden rd. 315.000 Übernachtungen pro Jahr verzeichnet.

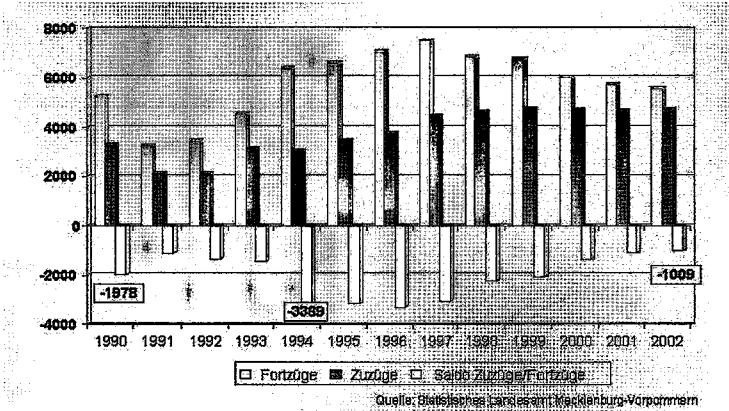
Die Einwohnerentwicklung ist seit 1989 rückläufig. Die Fortzüge sind bis 1997 stetig auf 7.500 Personen pro Jahr gestiegen. Von diesem Spitzenwert sind sie zwischenzeitlich auf rd. 6.000 Personen pro Jahr gesunken. Parallel dazu stiegen die Zuwanderungen kontinuierlich an. Sie betragen in den letzten drei Jahren ca. 4.700 Zuzüge pro Jahr.

Die Stadt-Umland-Wanderung erreichte im Jahr 1997 mit einem negativen Saldo von 3.400 Personen ihr Maximum. Seit dem ist eine deutliche Verschiebung festzustellen. Während die Stadt-Umland-Wanderung sinkt, sind die Fernwanderungsverluste in die westlichen Bundesländer seit 1996 (- 429 Personen) deutlich angestiegen (2001: -1.150 Personen). Somit war der Bevölkerungsrückgang in Schwerin im Jahr 2001 zu 33 Prozent auf das Geburtendefizit, zu 17 Prozent auf die Stadt-Umland-Wanderung und zu 50 Prozent auf Fernwanderungen insbesondere in die westlichen Bundesländer durch jüngere Altersgruppen zurück zu führen. Die Hauptursache der schrumpfenden Stadt der 1990er Jahre, die Umlandwanderung, ist zur kleinsten Determinante des aktuellen Bevölkerungsrückgangs geworden.

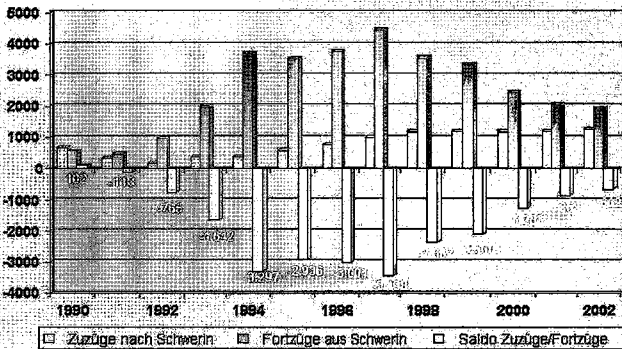
Die natürliche Bevölkerungsentwicklung und das Wanderungsverhalten führten zu deutlichen Veränderungen in der Altersstruktur. In der Folge überlagern sich zwei Prozesse: die schrumpfende Stadt und die alternde Gesellschaft.

Auf der kleinräumigen Ebene muss man das pauschale Bild der schrumpfenden Stadt korrigieren. Die Altbaustadteile weisen seit Mitte der 1990er Jahre eine positive Einwohner-

**Wanderungen von und nach Schwerin. Oben: Wanderungsbewegungen gesamt. Unten: nur Wanderungen mit dem Schweriner Umland (Gemeinden im Umkreis von 15 km).**



Quelle: Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern



Quelle: Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, Anm.: Gemeinden im Umkreis von 15 km

bilanz auf.<sup>1)</sup> Vernachlässigte Stadträume werden wieder entdeckt: der Erfolg einer nachhaltigen Stadtentwicklungsstrategie. Insbesondere das Image der Stadtteile hat sich gewandelt. Waren die Altbaustadtteile zum Ende der 1980er Jahre als Viertel sozial benachteiligter Haushalte stigmatisiert, sind sie zum beliebtesten Wohnziel der Stadt geworden.<sup>2)</sup> Mit Blick auf die Altstadt ist Schwerin eine wachsende bzw. eine wieder erwachende Stadt.

Stadtplaner assoziieren die schrumpfende Stadt insbesondere mit aufgegebenen Flächennutzungen. Trotz des deutlichen Einwohnerverlustes ist der Umfang solcher Brachflächen in der „schrumpfenden“ Stadt Schwerin von 150 ha (1996) auf 100ha (2001) gesunken. Bei den einzelnen Flächennutzungen sind aber auch hier gegenläufige Tendenzen festzustellen: Während die militärischen Brachen von 96 ha auf 49 ha zurückgingen,

stieg im gleichen Zeitraum die Zahl gewerblicher Branchen um 20 ha an. Und 2001 wurde erstmalig das Phänomen von „Wohnbaubrachen“, d.h. Standorte rückgebauter bzw. ungenutzter Wohngebäude registriert (5 ha).

Der Begriff der „schrumpfenden Stadt“ mag in die Irre führen, weil er komplexe Strukturveränderungen verschleiert und dem analytischen Zugriff entzieht. Schwerin ist eine schrumpfende Stadt, die wächst. Optimisten werden sogar feststellen, dass Schwerin eine langsam wachsende Stadt ist, die schrumpft. In jedem Fall ist es eine Stadt mit einer großen Dynamik. Dynamik im Sinne von Veränderung.

Nicht vergessen werden darf aber, dass die derzeitige Krise der schrumpfenden Stadt Schwerin vor allem auch eine Krise der öffentlichen und insbesondere der kommunalen Haushalte ist. D.h., aufgrund der immer knapper werdenden finanziellen Ressourcen ergibt sich neben der quantitativen Schrumpfung ein zweites qualitatives Schrumpfungsphänomen, um vorhandene Infrastrukturen an die geringere oder verlagerte Nachfrage anzupassen. Gewohnte Standards öffentlicher Dienstleistungen werden sinken, z.B. durch größere Klassenverbände an den verbleibenden Schulen oder Abbau bisheriger Angebote (Jugendklubs, Bibliotheken etc.). Während die Auswirkungen, die sich aus dem Bevölkerungsrückgang ergeben, inzwischen stadtgemeinschaftlich zumindest akzeptiert werden, befindet sich die fiskalische Schrumpfung derzeit im Mittelpunkt der Diskussion. Solche Standardanpassungen sind aber nicht nur in schrumpfenden Städten notwendig, sondern stehen auch in stabilen oder wachsenden Städten Deutschlands auf der Tagesordnung.

Anhand von zwei Fallbeispielen aus dem Bereich der Stadtentwicklung möchte ich einige Elemente „städtischer Kreativität“ in Schwerin erläutern. Daneben gibt es zahlreiche Beispiele „Schweriner Kreativität“, die von bürgerlichen Initiativen oder Institutionen ausgehen und Impulskraft für die Stadt haben:

- Der „Fünf-Seen-Lauf“ ist ein Breitensportereignis, das vor zwanzig Jahren erstmalig in Schwerin von einer Gruppe örtlicher Sportler veranstaltet wurde und inzwischen mit über 3.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu den zehn beliebtesten Laufsportveranstaltungen der Bundesrepublik zählt und damit Bedeutung für die Wirtschaft der Stadt hat.
- Schwerin ist Zentrum des „Drachenbootsports“, einem aus Asien stammenden Sport, bei dem 22 Sportlerinnen und Sportler gemeinsam in einem Boot paddeln. Das „Drachenbootfestival“ wurde 1992 erstmalig ausgetragen und ist ein Funsportereignis, das zweimal jährlich auf den innerstädtischen Seen stattfindet und eine große regionale Ausstrahlung hat.

- Das Mecklenburgische Staatstheater inszeniert seit 1999 im Rahmen der Schweriner Schlossfestspiele Open-Air-Opernaufführungen vor der Kulisse des Schweriner Schlosses mit jährlich 60.000 Besuchern aus ganz Deutschland. Die Schlossfestspiele haben wesentlich dazu beigetragen, die Tourismuswirtschaft in Schwerin zu stärken.

## **Fallbeispiel: Bewohnerbeteiligung und Stadtumbau**

Rückläufige Bevölkerungszahlen und nachfragegerechter Wohnungsneubau haben zu deutlichen Leerständen geführt. 6.000 bewohnbare Wohnungen stehen leer; weitere 2.000 Wohnungen sind aufgrund ihres baulichen Zustandes nicht bewohnbar. Dieser Wohnungsleerstand von 14 Prozent ist teileräumlich unterschiedlich ausgeprägt. Im Rahmen der Konzeptphase des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts „Wohnen in Schwerin“ hat die Stadt ihre Leitbilder der räumlichen Entwicklung, die 1993 entwickelt und beschlossen wurden, in Bezug auf ihre Aktualität überprüft. Die räumlichen Entwicklungsziele behalten danach auch angesichts des strukturellen Wohnungsleerstands und der notwendigen Rückbaumaßnahmen ihre Gültigkeit:

- *Erhaltung und Entwicklung von Stadtstruktur und Stadtbild*  
Die Attraktivität und das Potenzial Schwerins liegen in der Lage der historischen Stadt inmitten der Schweriner Seenlandschaft. In den Sanierungsgebieten sind bis zu 60 Prozent der Gebäude saniert. Ziel muss es sein, diesen Anteil zu erhöhen und weitere Stadtteile mit überwiegend historischer Bausubstanz in städtebauliche Förderprogramme aufzunehmen.
- *Weiterbau der Großsiedlungen*  
Seit 1993 wird die Wohnumfeldverbesserung in den Großwohnsiedlungen gefördert. Ziel ist es unter anderem, die Monofunktionalität der Siedlungen aufzubrechen. In den Stadtteilen wurden Stadtteilzentren mit Einzelhandel und Dienstleistungen errichtet, deren Funktion weiter zu stärken ist.
- *Innenentwicklung vor Außenentwicklung*  
Trotz sinkender Einwohnerzahlen müssen weiterhin Standorte für Wohneigenheime ausgewiesen werden. Der Bedarf nach individuellem Wohneigentum lag Mitte der 1990er Jahre bei 200 bis 250 Eigenheimen pro Jahr und ist inzwischen auf 70 bis 100 Eigenheime gesunken. Dieser Bedarf wird seit 2000 vorrangig auf Brach- und Konversionsflächen gedeckt.

- *Stadt am Wasser*

Schwerin ist eine Stadt am Wasser, deren Wasserkanten entwickelt und öffentlich zugänglich gemacht werden müssen. Für das „Wohnen am Wasser“ sind einige mindergenutzte Standorte in Zentrumsnähe vorhanden, die zu neuen attraktiven Wohnquartieren mit urbanen Wohnformen umgenutzt werden sollen.

Zum Beginn des Stadtumbauprozesses standen folgende Fragen im Raum:

- *Wo soll die Stadt schrumpfen?*

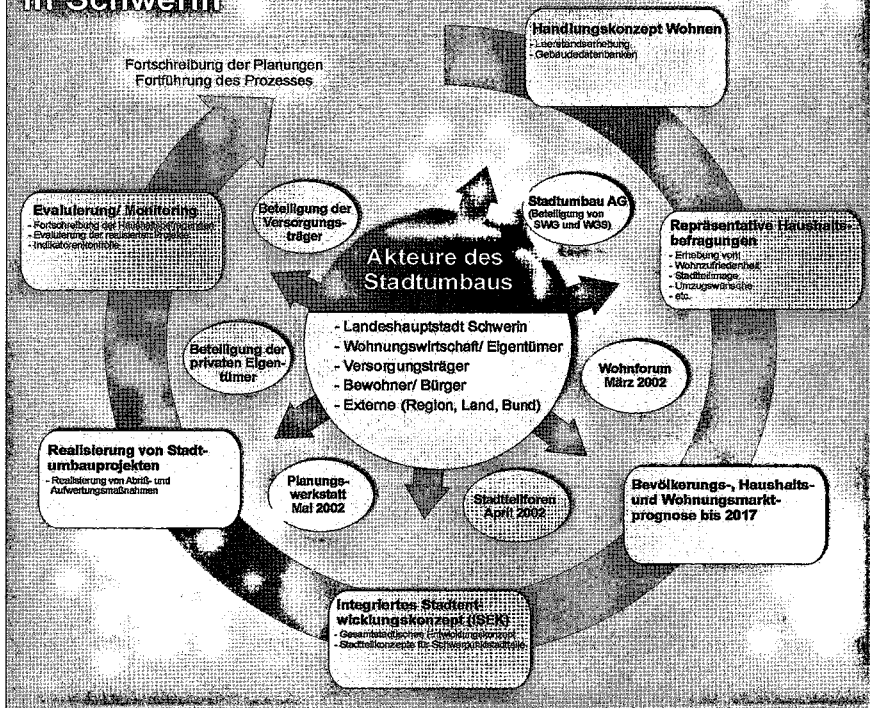
Die Ziele der Stadtentwicklung sprechen dafür, die 2.000 unbewohnbaren Wohnungen in den Altbauquartieren der Innenstadt zu sanieren. Dadurch würde sich die Leerstandsproblematik für den Wohnungsmarkt noch verschärfen. Aus Sicht der Wohnungsunternehmen ist zumindest ein geringeres Tempo der Modernisierungen wünschenswert.

- *Wie groß ist das Rückbauvolumen?*

Die Beantwortung dieser Frage ist abhängig von der Definition eines stabilen Wohnungsmarkts. Soll das Ziel ein ausgeglichener Wohnungsmarkt ohne Wohnungsleerstand sein, müssten die städtebaulichen Pläne auf ein Rückbauprogramm von ca. 6.000 Wohnungen ausgerichtet sein. Soll zur Marktstabilisierung eine Restmenge an Leerständen erhalten bleiben, müssten kleinere Zielmengen angestrebt werden. Ab welchem Schwellenwert wird der objektbezogene Leerstand und ab wann der gebietsbezogene Leerstand zum wohnungswirtschaftlichen und zum städtebaulichen Problem?

Die Leerstandsproblematik zwingt die Stadtentwicklungsplanung und die lokale Wohnungswirtschaft an einen Tisch, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Bereits seit 1995 besteht der „Lenkungskreis Weiterbau der Großwohnsiedlungen“, eine Kommunikations- und Entscheidungsebene zwischen Stadt und lokaler Wohnungswirtschaft, die die Strategie und die Ziele der Wohnumfeldverbesserung in den Großwohnsiedlungen vereinbarte. Aufbauend auf dieser Tradition wurde für die intensive Planungsphase im Stadtumbauprozess die „Arbeitsgemeinschaft Stadtbau“ gebildet, die im Kern aus Vertretern der kommunalen Wohnungsgesellschaft, der lokalen Wohnungsbaugenossenschaft und des Stadtplanungsamts sowie den beteiligten Gutachtern und Planungsbüros bestand. Sowohl die Sitzungen dieser internen Arbeitsgemeinschaft als auch die Bürgerbeteiligungen in den Stadtteilen wurden durch ein zweiköpfiges Moderatorenteam geleitet. Die Arbeitsgemeinschaft formulierte folgende Ziele für den Wohnungsrückbau im Stadtumbauprozess:

# Der Stadtumbau-Prozess in Schwerin



- Der *Wohnungsrückbau* findet in den Großwohnsiedlungen statt, wobei aber kein Stadtteil vollständig zurück gebaut wird. Die Wohnumfeldverbesserung in den Stadtteilen wird weitergeführt, um die Stadtteile zu ertüchtigen.
- Das *Rückbauvolumen* orientiert sich an der Leistungsfähigkeit der Wohnungswirtschaft. Ziel ist es, dieses Volumen zu verstetigen und spätestens bis zum Jahr 2010 2.000 Wohnungen durch vollständige Gebäuderückbauten oder durch Abtragen einzelner Geschosse vom Markt zu nehmen.
- Der *Maßnahmezeitraum* unterteilt sich bis 2010 in zwei Realisierungsphasen: Den Zeitraum bis 2005, für den die Rückbauobjekte konkret festgelegt sind, und die zweite Realisierungsphase von 2005 bis 2010, für die bis zum Jahr 2005 ein Zeitplan vereinbart und veröffentlicht wird.

Entscheidend für den Erfolg einer kreativen Lösung und eine größtmögliche Akzeptanz ist, welche Beteiligungsangebote die Bürgerinnen und Bürger haben und wie die Ziele und Maßnahmen des Stadtumbauprogramms vermittelt werden. Wir haben neben einführenden Stadtteilforen in den betroffenen drei Schwerpunktstadtteilen des Stadtumbaus eine zweitägige Planungswerkstatt durchgeführt. Dort konnten interessierte Bürgern die vorgelegten Vorschläge intensiv diskutieren und eigene Ideen in den Prozess einbringen.



Die aktivierende Bürgerbeteiligung im Stadtumbauprozess 2002 basiert auf zahlreichen Beteiligungsprozessen, die im Rahmen der Wohnumfeldverbesserung in den „Plattenbaugebieten“ seit 1993 erprobt wurden. Im Laufe der Jahre wurde diese Kommunikation immer weiter ausgebaut. Eine besonders umfangreiche Beteiligung befasste sich zum Beispiel 1998 mit der Rahmenplanung für die Großwohnsiedlung Neu Zippendorf. Der Stadtteil entstand nach 1976 mit rd. 5.000 Wohnungen in industrieller Bauweise. Trotz seiner attraktiven Lage zwischen dem Schweriner See und dem Wald ist Neu Zippendorf ein Stadtteil mit Schwächen. Neben einem schlechten Image und einer ungünstigen Sozialstruktur der Einwohner weist der Stadtteil derzeit hohe Bevölkerungsverluste und daraus resultierende Leerstände auf. Die Bevölkerung ging zwischen 1995 und 2001 um 40 Prozent auf rd. 7.500 Einwohner zurück.

Unter der Überschrift der „Sozial-kommunikativen Rahmenplanung“ begann 1999 ein intensiver Diskussionsprozess im Stadtteil mit einer Reihe von Veranstaltungen, die es den Bewohnern, Gewerbetreibenden und den sozialen Einrichtungen vor Ort ermöglichen, sich in die Neugestaltung einzubringen. Ergebnis des abschließenden Stadtteilforums war eine von Bürgern entwickelte Prioritätenliste mit 39 Maßnahmen der Wohnumfeldverbesserung. Die bedeutendste dieser Maßnahmen war der Ausbau einer Schule zum Stadtteilzentrum mit Stadtteilbibliothek und Versammlungsräumen.

Der Nutzen dieser Beteiligungen liegt darin, dass die lokalen Wohnungsunternehmen eine „Erklärung zum Stadtumbau Schwerin“ mit der Stadt verabschiedet und veröffentlicht haben, die sowohl die strategischen Ziele des Stadtumbauprozesses beschreibt als auch die fest vereinbarten konkreten Rückbaumaßnahmen von 1.100 Wohnungen benennt. Aufgrund der intensiven Öffentlichkeitsarbeit hat der „Stadtumbau“ ein positives Image gewonnen und wird von den Bürgern als Chance für die Stadtteile verstanden. Das Integrierte Stadtentwicklungskonzept „Wohnen in Schwerin“<sup>3)</sup> wurde nach knapp einjähriger Konzeptphase im März 2003 einstimmig von der Stadtvertretung der Landeshauptstadt Schwerin beschlossen.

### **Fallbeispiel: Initiierung der Bundesgartenschau 2009**

Die Stadt Schwerin wird die Bundesgartenschau 2009 ausrichten. Bewerbung und Planung der Bundesgartenschau sind ein weiteres Beispiel für das Zusammenwirken von Stadtverwaltung, Lokalpolitik und öffentlichen Akteuren in der Stadt. Die Initiative für die „Bundesgartenschau“ ging von der Verwaltung aus, indem das Baudezernat Mitte der 90er Jahre Standorte für eine Gartenschau in Schwerin untersuchte. Aber bereits

unverzüglich nach der ersten Ideenphase entstand ein Netzwerk über die Verwaltung hinaus, das die erfolgreiche Bewerbung begleitete.

Nachdem 1997 die ersten Kontakte mit dem Zentralverband des Deutschen Gartenbauhandwerks geknüpft und die Themen einer Bundesgartenschau in Schwerin umrissen waren, wurde 1998 der Förderverein „Bundesgartenschau 2009“ gegründet. Explizites Ziel dieses Fördervereins ist es, die Ausrichtung der Bundesgartenschau zu unterstützen. Als sich im Frühjahr 1999 die Stadt um die Bundesgartenschau 2009 beim Zentralverband bewarb, war die Stadt neben der Verwaltung durch den Förderverein vertreten. Es wurde damit dokumentiert, dass hier ein Anliegen vertreten wurde, welches von der breiten Zusammenarbeit städtischer Akteure getragen wird. In dem Verein sind zur Zeit über 100 Mitglieder und rd. 60 Unternehmen organisiert.

Wichtiger als diese Zahl ist aber, dass sich hier sowohl Vertreter aller wesentlichen politischen Parteien als auch der größeren Unternehmen der Stadt zusammengefunden haben. Vor dem Hintergrund, dass eine der beiden Zentralflächen der Bundesgartenschau der frühere Güterbahnhof sein wird, ist es nicht unwichtig, dass auch der Konzernbevollmächtigte der Deutschen Bahn für Mecklenburg-Vorpommern im Vorstand des BUGA-Fördervereins sitzt.

Wesentliche Beiträge des Vereins sind vor allem in der Außendarstellung des Themas BUGA 2009 zu sehen. Dazu gehören öffentliche Mitgliederversammlungen, die ein Forum bilden, um die Arbeitsfortschritte wirksam nach außen zu vermitteln. Zur Unterstützung der Vorbereitung der BUGA werden Workshops durchgeführt, die sich mit den Zentralflächen der BUGA beschäftigten. Noch bevor klassische städtebauliche Wettbewerbe ausgeschrieben worden sind, sollten zunächst Überlegungen, Anregungen und Vorschläge zur Entwicklung der Flächen in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Die Workshops richteten sich insbesondere an lokale und regionale Architekten und Planer. Sie fanden aber nicht hinter verschlossenen Türen, sondern im Lichthof einer innerstädtischen Einkaufspassage statt. Dies schuf Gelegenheiten für beabsichtigte und zufällige Diskussionen zwischen Passanten und Planern.

Das dezentrale Konzept der Bundesgartenschau bezieht die Umlandgemeinden und die Nachbarkreise ein. Das Projekt hat einen Impuls für stadtreionale Kooperationen abseits bestehender regionalplanerischer Beteiligungsstrukturen ausgelöst. Nachbargemeinden haben eigene Projektideen, wie z.B. historische Kutschfahrten zur benachbarten Residenzstadt Ludwigslust, eingebracht und eine regionale Projektlandschaft geschaffen.

Unabhängig von den tatsächlichen oder erhofften Effekten der Ausstellung ist die Bundesgartenschau ein Orientierungspunkt, hinter dem sich eine übergroße Mehrheit der Bürger sammelt. Sie ist ein Symbol für einen Wendepunkt hin zu einem kreativen Umgang mit Schrumpfungprozessen. Denn „städtische Kreativität“ ist keine spontane Idee, kein Gedankenblitz wie der Fall des Apfels bei der Entdeckung der Gravitation. Städtische Kreativität ist vielmehr ein langfristiger Reformprozess, der organisiert werden muss. Zwar kommen die Anstöße für Reformprozesse häufig auch aus Institutionen, aber die Hauptaufgabe einer Institution (bspw. der Stadtverwaltung) in einem kreativen Stadtentwicklungsprozess liegt darin, angestoßene Prozesse zu verstetigen und die Basis für einen gesellschaftlichen Konsens zu schaffen. Voraussetzung für kreative, reformerische Prozesse sind institutionalisierte Kommunikationsprozesse und Kooperations- sowie Konsensbereitschaft der Akteure. Kreative Ideen und Entwicklungen werden dann auf fruchtbaren Boden fallen.

---

#### **Anmerkungen**

- 1) 1988 gründeten Architekten, Stadtplaner und Künstler die Bürgerinitiative „Rettet die Schelfstadt“, mit dem Ziel, den Stadtteil der barocken Stadterweiterung vor dem rasant fortschreitenden physischen Verfall und drohenden Flächenabriss zu retten. Angesichts des bei der Gründung der Initiative noch nicht absehbaren Endes des ostdeutschen Staates ein scheinbar aussichtsloses Unterfangen.
- 2) Die Landeshauptstadt Schwerin führt regelmäßige Haushaltsbefragungen durch. In der jüngsten Befragung aus dem Mai 2003 äußerten mehr als 50 Prozent der Befragten, dass sie eine Wohnung in der Altstadt bevorzugen würden ([www.schwerin.de/bauen\\_wohnen/wohnen/index.htm](http://www.schwerin.de/bauen_wohnen/wohnen/index.htm)).
- 3) Das Stadtumbaukonzept ist unter [www.stadtumbau.schwerin.de](http://www.stadtumbau.schwerin.de) zu finden.

Helmut Pfefferkorn

## Strategien der Stadt Zwickau im Stadtumbau

### Vom Wachstum zur Schrumpfung – Stadtentwicklung seit der Wende

Auch im südwestsächsischen Zwickau, das als Oberzentrum industriell wesentlich vom eingestellten Steinkohlenbergbau und dem Automobilbau geprägt ist, definierten sich wirtschaftliche Bedeutung sowie städtebauliche Ausstrahlung jahrzehntelang und noch bis vor wenigen Jahren vor allem über Wachstum. Obwohl in der Muldestadt bereits seit den 1950er Jahren eine leichte Bevölkerungsabnahme zu verzeichnen war, die Spitze lag bei fast 140.000 Einwohnern, fraß sich der Wohnungsbau kranbahnorientiert enorm in die Fläche. Der Kern zentrifugierte. Der Zentrumsrand verfiel. Der Spruch von den „Ruinen ohne Waffen“ ist vielen Ostdeutschen noch geläufig.

Die Wende gab der Wirtschaft wie der Verwaltung die Möglichkeit zu einem weitgehend undifferenzierten fördermittelgestützten Durchstarten. Diese zu lange anarchische Züge tragende Gießkannensteuerung bescherte uns einen freudig begrüßten Bauboom mit zweifellos wichtigen Multiplikatoren – denken wir nur an den „Leuchtturm VW Sachsen“, neue Eigenheimsiedlungen und gerettete wertvolle gründerzeitliche Bausubstanz, aber auch an das Handelsmonster am Autobahnkreuz und so manche stadt- wie regional-planerische Disproportion. Erste warnende Fachleute standen als Miesmacher beschimpft im Regen. Wie wir heute besser wissen – und nun darf es auch jeder sagen und fast alle tun es gern und manche besonders laut –, konnte all dies das demographische Fiasko auch in unserer Stadt nicht verhindern. Erschwerend kommt wie generell bei den größeren Städten das „Speckgürtelsyndrom“ hinzu. Trotz einer auf etwas über 100 km<sup>2</sup> verdoppelten Stadtfläche sind wir zum jetzigen Zeitpunkt gerade noch Großstadt. Die Prognosen des Landes wie der Stadt gehen von einem weiteren spürbaren Absinken der Einwohnerzahl aus. Das konnte, kann und wird nicht ohne Konsequenzen bleiben.

### Einwohnerentwicklung und stadtpolitische Strategien bis 2002

Lebten 1989 noch 119.000 Einwohner in der Stadt, sank diese Zahl bis 1995 bereits auf 102.500 Einwohner. Mit der Verdopplung des Territoriums durch Eingemeindungen er-

höhte sich der Einwohnerbestand 1998 noch einmal auf 105.000 Einwohner. Auf die heutige Gesamtstadt bezogen halbierte sich die Einwohnerdichte innerhalb von zehn Jahren. Wie auch andernorts nahm der Anteil jüngerer Bürger an der Einwohnerschaft ab, der älterer Bürger dagegen zu. Eine von uns aufgegriffene Bevölkerungsprognose des Statistischen Landesamtes sieht ohne weitere Eingemeindungen für 2015 eine deutlich unter 90.000 Einwohnern liegende Größenordnung vor. Dabei kann innerhalb der Stadt eine durchaus differenzierte Bevölkerungsentwicklung aufgezeigt werden. Bezogen auf 1998 gegenüber 1993 schwankten die Zwickauer Stadtteile zwischen 39 Prozent Zunahme und 40 Prozent Abnahme. Während die Plattensiedlungen hohe Verluste verzeichneten, waren die sogenannten Altneubaugebiete der 1950er und 1960er Jahre und ältere Siedlungen relativ stabil.

Bis 2000 waren im Stadtgebiet fünf Bereiche als Sanierungsgebiete ausgewiesen und entsprechend der Zielstellung in Umsetzung begriffen. Dies betraf zwei der drei an das Zentrum angrenzenden Vorstädte, beide Großwohnsiedlungen mit ursprünglich ca. 20.000 Wohnungen und den Ortskern einer Eingemeindung. Damit lenkten wir schon bald nach der Wende beachtliche Fördermittelpotenziale in städtebauliche Problemzonen. Noch in der ersten Hälfte der 1990er Jahre wurden auch in Zwickau die Großwohnsiedlungen als relativ stabile Strukturen gesehen, die, um im Wettbewerb bestehen zu können, einer umfassenden Aufwertung bedurften. Dies hatte sich in den Rahmenplanungen niedergeschlagen.

Zeitgleich mit den Sanierungstätigkeiten füllten sich die vielfach leerstehenden attraktiv sanierten Vorstadtbereiche. Die mit Energie betriebene „Umland-Aufholejagd“ konnte im Zusammenspiel mit dem nur zwischenzeitlich abflachenden Wanderungsverlust voraussehbar nicht ohne Folgen für die Großwohnsiedlungen bleiben. Heute gibt es 43 Standorte mit erschlossenen Bauplätzen bzw. realisierten Objekten für etwa 2.400 Wohnungen und Reserven in gleicher Höhe. Insbesondere in dem zuletzt entstandenen Areal der Eckersbacher Höhe mit 6.000 Wohnungen, dessen Planung noch in der Realisierungsphase Mitte der 1980er Jahre nachverdichtet worden war, begann zehn Jahre nach der Fertigstellung spürbar das Leerlaufen.

## **Wohnungspolitische Wende**

Als konzertierte Aktion von Stadtplanern und Wohnungsunternehmen wurde im Mai 1997 ein „Wohnungspolitisches Forum“ durchgeführt. Immerhin erreichten die Wohnungsleerstände zu diesem Zeitpunkt in einzelnen Wohnungsunternehmen bereits fast 15 Prozent. Unter dem Stichwort „Sind wir in Zwickau noch auf dem richtigen Weg?“ wurde

Bilanz gezogen und vorsichtige Ausblicke versucht. Bis dahin waren unangemessene Bauländerwartungen genährt worden, die in erheblichem Maße bereits rechtsverbindliche Flächenbevorzugungen darstellten. Das Verständnis für gedämpfte Entwicklungsaussagen gegenüber Vorhabenentwicklern prägte sich seitens der Kommunalpolitik gerade aus. *Die Erwartung auf sich partiell drehende Kräne versperrte allerdings vielfach noch den Blick auf eine disproportionierte Gesamtentwicklung zwischen innen und außen.* Die vom demographischen Erdbeben zuerst getroffenen Großvermieter stellten sich der Herausforderung. Es kam unter ihnen zu ersten Abstimmungen. Bestimmte Probleme wurden damals erstmalig in der Form deutlich angesprochen: Schwächung der Unternehmen durch Althilfeschuldengesetz, Mietenüberleitungsgesetz, Bevölkerungsrückgang und ein mit dem Wohnungsmarkt unausgewogener Neubau.

Der Oberbürgermeister trug im Ergebnis des Forums verallgemeinerbare Erkenntnisse, z.B. keine neuen Bauleitplanungen mehr für mehrgeschossigen Mietwohnungs-Neubau zu erstellen, in die kommunalpolitischen Entscheidungsgremien. Im November 1997 beauftragte der Stadtrat die Verwaltung mit der Erarbeitung eines Konzeptes zur spürbaren Verbesserung des sozialen Umfeldes in diesen Wohngebieten. Der Stadtrat fasste in der Folge weitere Beschlüsse. Eine Konsultationsgruppe legte ein Thesenpapier vor, welches das Wohnungsamt zu einem Handlungsrahmen verdichtete. Die Wohnungsunternehmen setzten diesen dann in Maßnahmepläne um. Daraufhin wurden in den Unternehmen Beschäftigte als Mitarbeiter für soziale Betreuung eingesetzt, haupt- und nebenamtliche Hauswarte eingestellt, Sicherheitsdienste unterstützt und bauliche Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung verwirklicht.

## **Entwicklungen der Kernstadt**

Einige Anmerkungen zur Kernstadt bzw. dem Zentrum: Zwickau hat als Oberzentrum mit einem Verflechtungsbereich von insgesamt ca. 400.000 Einwohnern und als Bestandteil der europäischen Metropolregion Sachsendreieck so wie der Wirtschaftsregion Chemnitz – Zwickau spezielle Aufgaben, die weit über die Stadt hinausgehen. Diesem Anspruch wurde mit der Erhöhung von Attraktivität und Erreichbarkeit des Zentrums schon seit Anfang der 1990er Jahre nachgegangen. Das Image einer kleinteiligen Einkaufsinnenstadt der kurzen Wege war dafür eine gute Basis. Obwohl auch in Zwickau zwei große Shopping-Center, immerhin auf mit schienengebundenem Personalnahverkehr erschlossenen ehemals kontaminierten Industriebrachen, entstanden, hielt sich der Kaufkraftabfluss in Grenzen. Insgesamt 30.000 qm Verkaufsfläche wurden in der westlichen Innenstadt neu geschaffen. Darunter zwei Textilkaufhäuser und die 2000 eröffne-

ten Zwickau Arcaden, eine Shopping-Mall in zwei Etagen mit darüber liegenden Pkw-Parkebenen. Besonders innovativ ist die Erschließung der Innenstadt sowohl mit der Stadt- als auch mit der Regionalbahn. Diese komplexe Verkehrslösung wurde 2002 mit dem ADAC-Preis ausgezeichnet. All dies konnte nicht verhindern, dass sich Bereiche in sogenannten Ia-Lagen verfestigten und andere Standorte mit beginnendem Leerstand zu kämpfen haben, obwohl auch dort im Umfeld größere städtische Freiraumaufwertungen erfolgten und mit einem einfachen Bebauungsplan und einer Erhaltungssatzung Rahmenseetzungen für die City erfolgten.

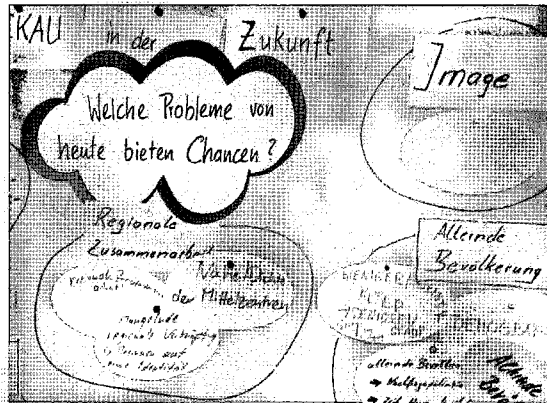
## **Leitbild und integriertes Stadtentwicklungskonzept auf breiter Basis**

In der Auseinandersetzung mit den Problemen abnehmender Bevölkerungszahlen und zunehmender Leerstände hatte sich der Stadtrat im Jahr 1997 zur Erarbeitung eines Leitbildes bekannt. Der Aufruf zur Mitarbeit stieß seinerzeit auf große Resonanz. Sechs thematische Arbeitsgruppen werteten die Ergebnisse von neun Einwohnerversammlungen, mehreren Meinungsumfragen und Fragebogenaktionen aus. Diese ehrliche Bestandsaufnahme zeigte deutlich Stärken, aber auch Schwächen auf. Der Beschluss des Leitbildes durch den Stadtrat im Oktober 1999 erfolgte schon mit Blick auf das Integrierte Stadtentwicklungskonzept, welches darauffolgend in zwei Schritten erarbeitet wurde.

In einer ersten Stufe wurde unter Leitung des Amtes für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung ein Grobkonzept erstellt. Der Stadtrat bestätigte in der zweiten Stufe im August 2001 mit großer Mehrheit das Feinkonzept mit der Maßgabe, das Konzept kontinuierlich fortzuschreiben. Die darin enthaltenen Stadtteil- und Gebietspässe fokussierten die Problemfelder schon relativ feinkörnig. Ein Manko dieser umfangreichen Analyse war allerdings die noch nicht ausreichend tiefgründige städtebaulich-strategische Ebene.

Es lag auf der Hand, dass sich Zwickau um die Aufnahme in den vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen ausgeschriebenen Bundeswettbewerb 2002 zum Stadtbau Ost bewarb. Vor dem Hintergrund nicht geringer Fördermittel, aber auch eines beträchtlichen Eigenanteils der Stadt, und aufgrund äußerst knapper Terminstellungen wurde eine Arbeitsgemeinschaft aus zwei sächsischen Büros mit der Erarbeitung des Wettbewerbsbeitrages beauftragt. Im Vordergrund stand für uns nicht ein Preisgewinn, sondern die Praktikabilität der Konzepte. Über einen 3. Preis haben wir uns natürlich trotzdem sehr gefreut.

Im Rahmen des Workshops „Städtische Kreativität im Schrumpfungsprozess“ in Zwickau befassten sich die Teilnehmer u.a. mit folgenden Fragen der Stadtentwicklung:



- Wie sieht Zwickau im Jahr 2012 aus?
- Welche Probleme von heute bieten Chancen für die Entwicklung der Stadt? Was könnte man tun, um heutige Problemlagen von Zwickau ins Positive zu wenden?
- Welche Potenziale sind zu entwickeln, um der Vision Zwickau 2012 näher zu kommen?

Im Ergebnis wurden fünf wesentliche Merkmale herausgearbeitet, die das Bild der Stadt im Jahr 2012 bestimmen könnten:

- Zwickau ist geschrumpft. Die Stadt hat weniger Einwohner und ist insgesamt älter. Für Ältere ist die Entwicklung eines speziellen Angebots und eine Stadt kurzer Wege und guter Erreichbarkeit vorrangig.
- Zwickau ist ein bedeutender Knoten in einem regionalen Netzwerk. Die regionale Zusammenarbeit ist auf unterschiedlichsten Ebenen zu entwickeln.
- Zwickau präsentiert sich grün und sportlich. Eine Gartenschau wird für die weitere Entwicklung der Bergbaufolgelandschaften genutzt.
- Zwickau hat einen urbanen Charakter. Sie ist Kulturstadt, Einkaufsstadt, Arbeitsstadt und Wohnstadt zugleich. Der positive URBAN-Geist, der der gelungenen Entwicklung der Nordstadt entsprungen ist, soll auf die ganze Stadt übertragen werden.
- Zwickau ist Autostadt. Aufgrund der Tradition und der erfolgreichen Ansiedelung von KFZ-Industrie kann sich die Stadt zum Autokompetenzzentrum entwickeln. Die Weiterentwicklung der automobilen Stadt soll in unterschiedlichsten Facetten erfolgen: Gewährleistung der Auto-Mobilität, Ausbau überregionaler Kooperation der Autoindustrie, Spezialisierung der Hochschule, Automobilvergangenheit und Gegenwart als touristisches Ereignis etc.



## **Paradigmenwechsel – von der „freundlichen Gießkanne“ zum konzeptionell gesteuertem Mitteleinsatz**

Das Stadtumbaukonzept setzt für die Verbindung von Rückbau und Aufwertung Schwerpunkte in der Stadtentwicklung. Während der Rückbau zunächst massiv in einer der beiden Großwohnsiedlungen startet und sich dann anteilig auf den gesamten ehemals so genannten „komplexen Wohnungsbau“ konzentriert, soll die Aufwertung insbesondere im Kernstadtgebiet zum Tragen kommen. Das bisher weit verbreitete Planungsprinzip der „freundlichen Gießkanne“ wurde mehrheitsfähig zumindest verbal geächtet. Anhand gewerteter Analysen ist im Stadtumbaukonzept genau erkennbar, wo Stabilität, Wachstum oder Schrumpfung vorherrschen.

Ohne Stadtumbausteuerung werden zumindest mittelfristig die als stabil erkannten Stadtrandlagen, Eigenheimstandorte und ehemaligen selbstständigen speckgürtelprivilegierten Gemeinden auskommen. Anders sieht es in den Plattenbaugebieten sowie langfristig auch in den Altneubaugebieten der 1960er Jahre und in den Kernstadtbereichen aus. Die heute noch stabilen, weil von Überalterung gekennzeichneten Altneubaugebiete wurden den Umstrukturierungsgebieten mit partiellem Rückbau und Aufwertung der Identitätskerne zugeordnet.

### **Stadtumbau in den Großsiedlungen**

Werfen wir zuerst einen Blick auf die Großwohnsiedlungen mit ihren beunruhigenden Leerständen. Obwohl die Leerstände in den verschiedenen Blöcken eine erhebliche Bandbreite aufweisen, muss man das Problem als ein strukturelles akzeptieren. Es geht deshalb nicht ohne Flächenabriss. Hierzu trifft das Umbaukonzept klare Aussagen. Der Rückbau wird sich vorrangig in Bereichen der Großsiedlungen Eckersbach und Neuplanitz und damit in den Beständen der drei großen Wohnungsunternehmen vollziehen. In Eckersbach wird bis 2010 ein Umfang von ca. 5.060 Wohnungen rückgebaut, in Neuplanitz ein Umfang von ca. 1.900 Wohnungen. Die Wohnungsgesellschaft GGZ und die Genossenschaften ZWG so wie WEWOBAU können damit bis 2010 etwa 80 Prozent der erforderlichen Leerstandsreduzierungen in Höhe von ca. 9.200 Wohnungen umsetzen. Sie tragen damit eindeutig den Hauptanteil einer verträglichen Wohnungsmarkt-Bereinigung. Bis 2015 soll ein Rückbauvolumen von ca. 12.000 Wohnungen umgesetzt werden. Dies erfordert eine Beteiligung privater Eigentümer in einer Größenordnung von etwa 5.000 Wohnungen. Da die Belastbarkeit der Großvermieter unter Würdigung ihrer sozialen und wohnungsmarktstabilisierenden Rolle nicht bis

zum Konkurs getrieben werden darf, ist es unvermeidlich, auch die Privateigentümer gezielt zum Rückbau anzuregen.

Mehrheitlich hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass ohne die Großvermieter ein Stadtumbau Schubladen-Theorie bleibt. Behandeln wir sie also als unverzichtbare Partner wie Schlüsselfiguren und finden so den Schulterchluss. Die konkreten Stadtumbaupläne sind das Ergebnis zähen Ringens und einer Abwägung zwischen betriebswirtschaftlicher Belastbarkeit, wohnungspolitischer Vernunft und städtebaulicher Nachhaltigkeit.

Einigkeit besteht darin, den zahlreichen Bewohnern mit bekundeter aber auch aktiv gelebter Stadtteilverbundenheit eine Perspektive in wohnenswerter Umgebung zu sichern. So gilt es, gemeinsam die als erhaltensnotwendig erkannten Areale aufzuwerten, damit Umzüge dorthin ermöglicht werden können. Hier kann auf die Umfeldverbesserungen der Stadt und der Unternehmen aufgebaut werden. Ob entwickelter Wohngebietspark, eingefriedete Mietergärten oder mit Penthouseergänzung versehene ehemalige Fünfgeschosser, dies sind Signale dafür, dass der Stadtteil eine Zukunft hat.

## **Neue Strategien der Bodenordnung**

Da die Abbrüche schneller als erwartet zusammenhängende Freiräume entstehen lassen, sind wir aktuell dabei, einen Neuordnungskonsens zu finden, der den verschachtelten Flächenzuschnitt im Sinne gestaltbarer Cluster überwindet. Dazu finden zunächst im kleinen Kreis städtebauliche Beratungen statt.

Dabei besteht Einigkeit darüber, ausgehend vom infrastrukturellen Grundgerüst, in einem freiwilligen „Nullsummenspiel“ zur Bodenordnung – in Übereinstimmung mit dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept – zusammenhängende Flächen der Eigentümer Wohnungsgesellschaft, Wohnungsgenossenschaft und Stadt auszuweisen. Diese können in einer zweiten Phase getrennt voneinander entsprechend stadtstrukturellen Erfordernissen über Bebauungspläne entwickelt werden. Dieses Verfahren vernichtet zunächst einmal keine bebaubaren Flächen, sondern ordnet sie nur neu, lässt jedoch Spielraum zur perspektivischen Ausformung, insbesondere des Maßes der Nutzung. Das Verfahren setzt mindestens zweierlei voraus: Zum einen die ökonomisch vertretbare Zwischengestaltung der brachgefallenen Flächen und zum anderen einen fairen, allseits berechenbaren Umgang mit dem „schwebenden §-34-Zustand“. Planungsrechtlich könnten rein theoretisch auf den beräumten Flächen ohne Veränderungssperre und

Aufstellungsbeschluss zum Bebauungsplan erneut gleichartige Bauwerke eingeordnet werden.

Das Stadtumbaukonzept entfaltet als informelle Planung keine wirklich städtebaulich steuernde Kraft, und ein Gesamt-Bebauungsplan zementiert womöglich die falsche Richtung. Ausgehend vom längerfristig verbleibenden Plattenbau-Bestand und den verkehrlichen Hauptanbindungspunkten erarbeiten die Wohnungsunternehmen einen Flächentauschvorschlag. Erst wenn eine gemeinsame Linie mit den Stadtplanern und dem Liegenschaftsamt gefunden ist, geht es in die erforderliche Breite. Denkbar ist eine Umsetzung modellhafter gering kapazitiver Bauvorhaben wie z. B. Eigenheimen. Gleichzeitig kann auf „Grüne Wiese“-Standorte in anderen Teilen der Stadt verzichtet werden.

## **Stadtmarketing und Stadtmanagement**

Für die Aufwertung der Kernstadt sind das Stadtmanagement und der Vermieterverein Haus&Grund wichtige Partner. Speziell das Stadtmanagement ist Nahtstelle und Sprachrohr einer Vielzahl kleinerer und größerer Unternehmer der Innenstadt. Es gibt zwar auch in Zwickaus Kern noch schmerzliche Wunden, dennoch zwingt nicht zuletzt die Haushaltslage zum baulichen Kürzertreten. Im Freiraum soll dagegen unter Einbeziehung des Gestaltungsmittels Licht eine Aufwertung erfolgen.

Seit einigen Jahren setzt Zwickau verstärkt auf Projekte und Events sowie die wettbewerbsorientierte Bündelung von Attraktionen. Das im August diesen Jahres zum zweiten Mal stattfindende Stadtfest greift Potenziale und Erfahrungen des Sachsentages auf und ist so jährlicher Impulsgeber. Freizeitverhalten ändert sich und gerade die Oberzentren bündeln wettbewerbsorientiert ihre Attraktionen. Die museale Landschaft wird entstaubt und abgerundet. Am 10. Mai öffnete nach umfänglichen denkmalpflegerischen Sanierungen und erheblichen Erweiterungen das Areal Priesterhäuser als Museum für Stadt- und Kulturgeschichte seine Pforten. Im Erdgeschoss wird schon seit Monaten Hausgebrautes gezapft. Im kommenden Jahr, pünktlich zum Fest 100 Jahre Automobilbau in Zwickau, präsentieren sich nicht nur die wundervollen Horch-Karossen in Audi-gesponserterem Ambiente. Das diesjährige Architekturforum Zwickau wird Anfang Juli wieder herausragende Bauten würdigen. Die alljährlichen Schumann-Festspiele sollen künftig ein noch breiteres Publikum anziehen.

Stuart Wilks-Heeg

## **Kann kreative Kommunalpolitik wirtschaftlichen Niedergang umkehren?\***

### **Die Politik der ‚urbanen Renaissance‘ in Liverpool und Manchester**

#### **Einführung**

Zur Zeit findet anscheinend eine ‚urbane Renaissance‘ in Nord-West-England statt. In den vergangenen fünf bis zehn Jahren haben Liverpool und Manchester eine starke Zunahme von Arbeitsplätzen, eine wachsende Innenstadtbevölkerung aus jungen Fachkräften (young professionals), die zügige Erweiterung ihrer jeweiligen Flughäfen und eine steigende Beliebtheit als touristische Ziele erlebt. Erhebliche private Investitionen fließen in hochwertigen Wohnungsneubau, neue Bürokomplexe und Hotels. Daneben wurde eine ganze Schar imposanter neuer Gebäude eröffnet, einschließlich Museen und Kulturstätten, die landesweiten kritischen Beifall erhielten. Die Veranstaltung großer internationaler Ereignisse ist das vielleicht stärkste Symbol der Wiederbelebung beider Städte. Im Juli 2002 war Manchester der Austragungsort der Commonwealth Games, der größten Sportveranstaltung in Großbritannien seit den Olympischen Spielen 1948 in London. Ein knappes Jahr später, im Juni 2003, gewann Liverpool den Wettbewerb um die Nominierung zur europäischen Kulturhauptstadt 2008.

Der Unterschied der heutigen Stimmung in beiden Städten zu jener Stimmung, die dort vor zwanzig Jahren herrschte, oder im Falle Liverpools noch vor zehn Jahren, könnte kaum größer sein. Während der 1970er und 1980er Jahre erfuhren Liverpool und Manchester einen dramatischen wirtschaftlichen Niedergang. Die De-Industrialisierung führte zu massivem Stellenabbau und einem steilen Anstieg der Arbeitslosigkeit. Mitte der 1980er Jahre erreichte die Arbeitslosigkeit mit einer Quote von etwa 20 Prozent ihren Höhepunkt, in manchen innerstädtischen Bereichen betrug sie sogar fast 50 Prozent. Folge des wirtschaftlichen Niedergangs war eine Vielzahl sozialer Probleme, unter anderem rasch wachsende Armut, eskalierende Kriminalität und ein dramatischer Anstieg des Drogenmissbrauchs. Beide Städte erlebten in den Sommern 1981 und 1985 gewalttä-

tige innerstädtische Unruhen, die in flächendeckenden Zerstörungen gipfelten. Bei den heftigsten Krawallen 1981 in Toxteth, einem Gebiet im Zentrum Liverpools, brannten 150 Gebäude aus. Dennoch waren die Krawalle nur ein weiterer Beitrag zu den ohnehin bereits bestehenden Problemen des Gebäudeverfalls. Firmenschließungen, vor allem in der verarbeitenden Industrie, hatten bereits große, mit Schadstoffen kontaminierte Brachflächen und zahlreiche verrottende Fabrikgebäude und Lagerhäuser hinterlassen. Dieser Verfallsprozess breitete sich rasch auch auf die Wohnbezirke aus. Gründe dafür waren die Abwanderung der arbeitsfähigen Bevölkerung, der daraus resultierende weitverbreitete Leerstand der Häuser, und in einigen Fällen sogar der Zusammenbruch des gesamten Stadtquartiers.

Die Parallelen zwischen dem Niedergang von Liverpool und Manchester und den Entwicklungen in den ostdeutschen Städten nach der Wiedervereinigung offenbaren sich jedem, der sich mit Stadtentwicklung in den neuen Bundesländern beschäftigt. Gewiss gibt es bedeutende Unterschiede. Im Hinblick auf die Ursachen des städtischen Verfalls in Nord-West-England nach 1970 und in Ostdeutschland nach 1990 finden sich wenige Gemeinsamkeiten. Auch die Symptome des Verfalls sind nicht identisch: Es gibt keine Hinweise darauf, dass sich soziale Unruhen wie in Toxteth in Ostdeutschland wiederholen könnten. Vergleichbar sind aber die Herausforderungen an die Politik in den ostdeutschen Städten: Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit, Stopp der Abwanderung der Bevölkerung, Verhinderung des Gebäudeverfalls. Vielleicht am wichtigsten ist jedoch, dass viele ostdeutsche Städte eine ähnlich kollektiv-pessimistische Stimmung und einen Mangel an Selbstbewusstsein aufweisen, wie dies für die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Verhältnisse in Liverpool und Manchester Mitte der 1980er Jahre charakteristisch war.

Mit Blick auf diese Parallelen sowie das eindrucksvolle Wiedererstarken von Liverpool und Manchester wird im vorliegenden Beitrag untersucht, ob sich aus dem Umgang der beiden Städte mit dem wirtschaftlichen Niedergang Lehren ziehen lassen, die für politische Entscheidungsträger in ostdeutschen Städten relevant sind. Der Aufsatz konzentriert sich dabei auf die Rolle der gewählten Stadträte und ihren Beitrag zu den Politikwechseln, die den regionalen wirtschaftlichen Aufschwung eingeleitet haben. Darüber hinaus wird dieser Beitrag die Bedeutung eines Wandels der Art und Weise, nach der Städte wie Liverpool und Manchester regiert werden, herausstellen. Dieser Wandel hat zwei Kernelemente: Erstens umfasst er eine Neu-Definition der Zielsetzungen städtischen Regierens, wodurch Städte immer stärker ihre Priorität auf die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung legen, oft zu Lasten von sozial- und umweltpolitischen Zielsetzungen. Der Ausdruck „unternehmerische Stadt“ versucht, diese

Veränderung zu fassen. Zweitens hat die Priorisierung von Wirtschaftswachstum eine Neuordnung der Organisationsbeziehungen eingeleitet: Die Stadtregierungen haben sich aktiv um eine Zusammenarbeit mit Vertretern privater Interessen, anderen öffentlichen Einrichtungen sowie mit Vereinen und Freiwilligen-Organisationen bemüht. Dies führte zu einer starken Vermehrung von Partnerschaftsorganisationen als Element städtischen Regierens.

## **Der Niedergang von Liverpool und Manchester**

Gemessen an ihren jeweiligen Stadtgrenzen, ist Liverpool (440.000 Einwohner) die viertgrößte und Manchester (392.000 Einwohner) die achtgrößte Stadt des Vereinigten Königreichs. Diese Zahlen verbergen allerdings die Tatsache, dass Manchester in fast jeglicher Hinsicht die größere Stadt ist. Manchester ist das wirtschaftliche Herz der Metropolregion Greater Manchester, die mit 2,4 Millionen Einwohnern fast doppelt so groß ist wie die Liverpoolsche Metropolregion Merseyside. In Manchester gibt es auch wesentlich mehr Arbeitsplätze als in Liverpool. Den 264.000 Arbeitsplätzen in Manchester – was etwa einem Viertel der mehr als eine Million Stellen in Greater Manchester entspricht – stehen in Liverpool 184.000 Arbeitsplätze und in der Metropolregion Merseyside 500.000 Stellen gegenüber. Angesichts dieser Größe und der Tatsache, dass die Zentren von Liverpool und Manchester nur 50 km voneinander entfernt liegen, erscheint die Region aus der Vogelperspektive wie ein einziges durchgängiges Ballungsgebiet.

Die Nähe dieser zwei Großstädte und das Ausmaß ihres Niedergangs während des letzten Viertels des 20. Jahrhunderts müssen in Bezug zu ihrer primären Bedeutung für die britische und internationale Wirtschaft vor 100 Jahren gesehen werden. Während der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts, die in den Textilfabriken des Nordwestens Englands ihren Ursprung hatte, expandierten Liverpool und Manchester zügig. Die zwei Städte wuchsen in einer symbiotischen Beziehung: Manchester wurde das wirtschaftliche Zentrum der Textilherstellung, während sich Liverpool zum Haupthafen für den Import von Rohbaumwolle und den Export von textiler Fertigware entwickelte. Mit der rasch wachsenden industriellen Produktion, dem Import von Rohware aus und dem Export von Fertigwaren in die sich ausdehnenden Territorien des britischen Empires, wuchsen und prosperierten Liverpool und Manchester. Bis zum Jahr 1900 zählten Liverpool und Manchester zu den 20 größten Städten der Welt, zusammen mit Birmingham, Glasgow und selbstverständlich London (King 1990).

**Tabelle: Arbeitsplatzabbau in Liverpool und Manchester, 1971-96**

	<b>Arbeitsplatzabbau gesamt</b>	<b>Arbeitsplatzabbau in Prozent</b>
Liverpool	- 192.561	- 52,9
Manchester	- 103.714	- 30,1

Quelle: Giordano / Twomey 1999

Der Verlust der dominanten Rolle der verarbeitenden Industrie Großbritanniens nach 1900, der Zusammenbruch des internationalen Handels zwischen den Weltkriegen und der Zerfall des Britischen Empires trugen im Laufe des 20. Jahrhunderts zum Niedergang Liverpools und Manchesters bei. Dieser Niedergang beschleunigte sich erst in den frühen 1970er Jahren, wobei, wie die Tabelle zeigt, Liverpool noch stärker betroffen war als Manchester.

Die größten Arbeitsplatzverluste mussten eben die Industrien hinnehmen, die die Basis der früheren globalen Überlegenheit der Städte gebildet hatten. In der Greater-Manchester-Metropolregion wurden während der 1970er Jahre etwa 70.000 Stellen in der Textil- und Bekleidungsindustrie abgebaut. Gleichzeitig gingen in Merseyside 30.000 Stellen im Transport- und Kommunikationssektor (hauptsächlich Hafentarbeiter und das dazugehörige Gewerbe) verloren. Der Stellenabbau konzentrierte sich hauptsächlich auf die von Männern dominierte Berufsgruppen. Die Arbeitslosenquote der Männer stieg in beiden Städten ab Mitte der 1970er Jahre rasant an und erreichte 1986 ihren Höhepunkt mit 22 Prozent in Liverpool und 19 Prozent in Manchester (Giordano / Twomey 1999). Mitte der 1980er Jahre waren Liverpool und Manchester im Vergleich zu ihrem früheren Status unter den größten Städten der Welt sehr tief gefallen. Nach einer Studie der Europäischen Kommission, die 117 europäische Stadtregionen nach ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Zeitraum zwischen 1971-1988 einstuft, belegte Manchester Mitte der 1980er Jahre den 79. und Liverpool den 114. Platz (Cheshire 1990).

Zu weiten Teilen ist der Niedergang von Manchester und Liverpool auch ein Spiegel des industriellen Strukturwandels der britischen Wirtschaft während der 1970er und 1980er Jahre. In der verarbeitenden Industrie gingen zwischen 1975 und 1995 drei Millionen Arbeitsplätze verloren, hauptsächlich in Großstädten wie Liverpool, Manchester, Glasgow, Birmingham und London. Die britischen Provinzstädte litten besonders unter der De-Industrialisierung, weil ihre Bedeutung zum großen Teil auf den Handelsbeziehungen zu Gebieten des Britischen Empires basierte (King 1990). Als sich die britische

Wirtschaft dem Dienstleistungssektor und dem Handel mit Kontinentaleuropa zuwandte, übernahmen London und sein weiteres Hinterland zunehmend die Führungsrolle, was zu einem immer stärkeren Nord-Süd-Gefälle im Vereinigten Königreich führte. Bis zum Jahr 1996 hatten nur zwei von neun englischen Regionen – Greater London und Süd-Ost England – ein Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt oberhalb des EU-Durchschnitts (Atkinson / Wilke-Heeg 1999).

Für die dramatischen Arbeitsplatzverluste in Liverpool gab es zusätzliche Gründe. Liverpool war massiv von seinem Hafen abhängig, der sich seit den 1920er Jahren in beständigem Niedergang befand. Im Jahr 1973 wurde Großbritannien Mitglied der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und erweiterte dadurch seine Handelsbeziehungen zu Kontinentaleuropa. Davon profitierten die Hafenstädte Süd-Ost-Englands. Liverpool geriet ins Abseits, weil es auf der „falschen“ Seite des Landes lag. Infolgedessen beschleunigte sich der Abbau von Arbeitsplätzen im Hafen von Liverpool ab Mitte der 1970er Jahre, ein Trend, der durch die Einführung des Containertransports und die fortschreitende Mechanisierung noch verstärkt wurde. Die in den 1960er Jahren noch sehr erfolgreiche Kompensationsstrategie, die eine Verlagerung großer Produktionsstätten nach Merseyside ermutigte, scheiterte im Kontext der von der Ölkrise der 1970er Jahre ausgelösten internationalen Rezession. So wurden allein im Zeitraum von 1975-78 rund 50.000 Stellen in Merseyside abgebaut, die Mehrzahl in großen Fabriken (Merseyside Socialist Research Group 1980).

## **Die kommunalpolitische Reaktion auf den wirtschaftlichen Niedergang**

In Liverpool, Manchester und einigen anderen britischen Großstädten entstand als anfängliche kommunalpolitische Reaktion auf die De-Industrialisierung in den frühen 1980er Jahre eine „neue urbane Linke“ („new urban left“) innerhalb der örtlichen Labour-Partei. Sie hatte sich eine Strategie des ‚lokalen Sozialismus‘ auf ihre Fahnen geheftet (Boddy / Fudge 1984). Doch wenn diese neue urbane Linke überhaupt etwas Gemeinsames hatte, dann stand sie in erster Linie in Opposition zur Politik der 1979 gewählten Thatcher-Regierung. Zudem befürwortete sie das Eingreifen der Kommune, um Arbeitsplätze in der Industrie zu sichern und um staatliche Einschnitte in das soziale Netz zu bekämpfen. Darüber hinaus jedoch erwies sich die neue urbane Linke als ausgesprochen vielfältig und im allgemeinen recht kurzlebig. Die kommunalpolitischen Entwicklungen in Liverpool und Manchester sind die wahrscheinlich gegensätzlichsten Fälle. Obgleich die beiden Städten während des größten Teils der 1980er Jahre von der Labour-Partei



regiert wurden, war die Politik in Manchester durch Pragmatismus und eine bemerkenswerte Kontinuität der Führung charakterisiert, während die Kommunalpolitik in Liverpool von Dogmatismus und chronischer Instabilität geprägt war.

Das Manchester City Council hatte nach 1984 lediglich zwei politische Führungspersonen, und beide waren Verfechter einer Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor. Während dieser Periode galt Manchester der Londoner Regierung, sowohl Labour wie Konservativen, als Modell-Stadtverwaltung und war sehr erfolgreich darin, sich großzügige Summen zusätzlicher staatlicher Fördermittel zu sichern (Harding et al. 2003). Im Laufe der 1980er Jahre festigte Manchester sein Programm der wirtschaftlichen Entwicklung: Weg von der früheren Betonung des Schutzes von Jobs in der verarbeitenden Industrie, hin zu einer Konzentration auf eine bessere wirtschaftliche Nutzung zentraler kommunaler Vermögenswerte wie dem städtischen Flughafen, um so die Beschäftigung im Dienstleistungssektor zu fördern. In der Folge entwickelte sich Manchester zum archetypischen Beispiel der „unternehmerischen Stadt“.

Im Gegensatz dazu geriet Liverpool unter die Kontrolle einer trotzkistischen Fraktion der Labour-Partei, der sogenannten „Militant Tendency“. Der Stadtrat nahm eine strikte anti-privatwirtschaftliche und regierungsfeindliche Haltung ein und brachte damit die Privatwirtschaft und die Regierung in London gegen sich auf. Die populistische marxistische Rhetorik der „Militant Tendency“ schreckte Firmen vor Ort und externe Investoren gleichermaßen ab und stürzte die lokale Wirtschaft damit noch tiefer in die Krise. Die schlimmste Folge aus der Regierungszeit von „Militant Tendency“ aber war ein Streit mit der Zentralregierung um öffentlichen Gelder, der die Stadt praktisch in den Bankrott getrieben hat. Trotz der Reduzierung der staatlichen Zuschüsse in der ersten Hälfte der 1980er Jahre weigerte sich die Kommunalverwaltung von Liverpool, ihre Dienstleistungen zu reduzieren oder die lokalen Steuern anzuheben. Als die Zentralregierung nicht bereit war, die öffentlichen Gelder für die Stadt zu erhöhen, entließ die Stadt Liverpool in einer groß aufgemachten Publicity-Show alle ihre Mitarbeiter. Und obwohl das House of Lords 1987 mit der Entlassung von 47 Liverpools Stadträten der Zeit der „Militant Tendency“ ein Ende setzte, waren deren Auswirkungen noch zehn Jahre danach deutlich zu spüren.

## **Manchester: die unternehmerische Stadt**

Die Entstehung der ‚unternehmerischen Stadt‘ ist ein internationaler Trend. Der Begriff ist sowohl unter wissenschaftlichen Beobachtern wie politischen Entscheidungs-

trägern weit verbreitet (vgl. Hall / Hubbard 1998; Goldsmith 1999). Im Mittelpunkt dieses Konzepts steht, dass die politischen Entscheidungsträger moderner Städte ihre Hauptaufgaben in der Förderung der städtischen Wettbewerbsfähigkeit und des Wirtschaftswachstums sehen.

Folglich ist die ‚unternehmerische Stadt‘ durch neue Formen der politischen Intervention geprägt, zu denen Strategien zur Vermarktung von Standortvorteilen, Investitionen in hochrangige kulturelle Einrichtungen und Bewerbungen um wichtige internationale Veranstaltungen gehören. All dies soll dazu dienen, das Image der Stadt neu zu definieren und dabei gleichzeitig bei potenziellen Investoren und Touristen für die Stadt zu werben. In Großbritannien und Amerika ist die Entstehung der ‚unternehmerischen Stadt‘ auch durch den Einsatz einer „angebotsorientierten“ Politik gekennzeichnet, mit der Investitionsbarrieren entfernt oder abgebaut werden sollen, z.B. durch Lockerung kommunaler Planungs- und Umweltauflagen.

Genauso wie viele andere Städte entwickelte Manchester sein unternehmerisches Programm im Laufe der Zeit, eine schlüssige Strategie wurde jedoch erst Mitte der 1990er Jahre sichtbar. Viele der ersten Schritte der Stadt in Richtung eines unternehmerischen Ansatzes dienten als Motor für spätere, ehrgeizigere Strategien. Die Abfolge der seit den frühen 1980er Jahren verwendeten Slogans der Stadt zeichnet diesen Wandel nach. Während der ersten Hälfte dieser Dekade definierte der Stadtrat seine eigene Rolle durch den Slogan: „Defending jobs, improving services“ („Arbeitsplätze verteidigen, Dienstleistungen verbessern“). Im Jahr 1987 wurde dieser Slogan durch „Making it happen“ („Wir machen es möglich“) ersetzt (Cochrane et al. 1996). Bis in die 1990er Jahre hinein hat sich Manchester durch Sprüche wie: „Manchester - we're up and going“ („Manchester - wir stehen auf und gehen voran“) und „Manchester - moving in world class circles“ („Manchester bewegt sich in Kreisen der Weltklasse“) stolz und selbstbewusst dargestellt (Hebbert / Deas 2000).

Ein erstes Anzeichen des aufkommenden unternehmerischen Ansatzes von Manchester war die Entscheidung, den Flughafen auszubauen. Die zehn Verwaltungsbezirke Greater Manchesters sind gemeinsam Eigentümer des Flughafens, doch die Stadt Manchester ist der größte Anteilseigner. Das Flughafengelände befindet sich innerhalb der Stadtgrenzen Manchesters. Angetrieben durch Manchesters Stadtverwaltung, wurden seit den frühen 1980er Jahren eine Reihe von Entscheidungen zum Ausbau des Flughafens getroffen. Sie mündeten in die Eröffnung eines zweiten Terminals im Jahr 1993 und den Bau einer zweiten Landebahn in den späten 1990er Jahren. Diese Investitionen verhalfen zu einem wachsenden Passagieraufkommen. Die Zahl der Fluggäste stieg von 4 Millionen im Jahr

1980 auf 18,6 Millionen im Jahr 2000. Damit nimmt Manchester inzwischen den 3. Platz (nach Passagieraufkommen) unter den britischen Flughäfen ein, gleich hinter den beiden Londonern Flughäfen Heathrow und Gatwick (Evans / Hutchins 2002). Der Erfolg der Flughafenexpansion hat zu substantziellen Mehreinnahmen geführt, die mit Zustimmung der Bezirke von Greater Manchester in die weitere wirtschaftliche Entwicklung investiert werden. Gefördert wird u.a. die Partnerschaftsorganisation „Marketing Manchester“, die für die Metropolregion bei Touristen und Investoren wirbt.

Die unternehmerische Wende Manchesters in den 1980er und 1990er Jahren zeigt sich am deutlichsten in der Bewerbung Manchesters als Austragungsort der Olympischen Spiele. Der Impuls, sich für die Olympischen Spiele in Manchester zu bewerben, ging vom privaten Sektor aus, genaugenommen von der Vision eines einzelnen Individuums, nämlich Sir Bob Scott, damals Managing Direktor der Manchester Theatre Ltd. Scotts Ein-Mann-Kampagne für die Bewerbung um die Olympischen Spiele, begann 1985. Im Ergebnis hat sich Manchester für die Ausrichtung der Olympischen Spiele 1996 und 2000 beworben. Obwohl beide Bewerbungen scheiterten, waren sie nach Ansicht von Beobachtern der Stadtentwicklung Manchesters dennoch außerordentlich bedeutsam für die „Wiederbelebung“ Manchesters. Harding et al. (2003) sind der Auffassung, dass die gescheiterten Bewerbungen „die Niederlage waren, auf der zu großen Teilen der spätere Erfolg gründete“. Dass aus einer Niederlage ein Erfolg entstehen soll, ist eindeutig ein Paradoxon. Doch die gescheiterten Olympia-Bewerbungen haben Manchester in mindestens vier Punkten dabei geholfen, sich neu zu definieren.

Erstens: Der Bewerbungsprozess hatte eine enorme symbolische Bedeutung, trug zu einer Atmosphäre der Veränderung in der Stadt bei, rüttelte Bürger und Unternehmen auf und förderte so den „Aufschwung des Vertrauens in das moderne Manchester“ (Hebbert / Deas 2000: 85). Während die realistischen Chancen, die Olympischen Spiele auszutragen, stets eher gering waren, hat die Glaubwürdigkeit der Bewerbungen eine Schlüsselrolle in der Verbesserung der Außenwahrnehmung Manchesters gespielt. Das verhalf der Stadt zu einem Anstieg der Investitionen (Harding et al. 2003).

Zweitens: Die Bewerbungen waren ein Lernprozess für die spätere Bildung von Partnerschaften in Manchester. Sie waren Anlass für die Verbreitung neuer institutioneller Formen der öffentlich-privaten Zusammenarbeit als Alternative zu den „traditionellen Vorstellungen von Bürokratie“ (Cochrane et al. 1996). Wichtige Beispiele öffentlich-privater Partnerschaften sind Marketing Manchester, Manchester City Pride, MIDAS und Manchester Millenium Limited. Jede dieser Organisationen spielt eine wichtige Rolle in der Stadterneuerung und Wirtschaftsförderung.

Drittens: Die Bewerbungen wurden geschickt dazu genutzt, sich die Unterstützung der Zentralregierung zu sichern und so zusätzliche öffentliche Mittel einzuwerben (Harding et al. 2003). Der Kern dieser Strategie der Ressourcenbeschaffung war die Betonung des Potenzials der Olympischen Spiele für die Regenerierung Manchesters und das absichtliche Weglassen des Wortes „Sport“ in Verhandlungen mit der Regierung (Cochrane et al. 1996).

Viertens war Manchester als logisches Ergebnis dieser Prozesse der natürliche Kandidat für die Ausrichtung der Commonwealth Games 2002. Die Veranstaltung wurde erfolgreich dazu genutzt, die öffentlichen und privaten Investitionen in die städtebauliche Regenerierung zu maximieren und das neue, post-industrielle Image der Stadt zu stärken.

Wie das Scheitern der Olympiabewerbungen zeigt, hat sich Manchester auch durch seine wiederholte Bereitschaft, hohe Risiken einzugehen, als im echten Wortsinn „unternehmerische“ Stadt erwiesen. Die Olympia-Bewerbungen und die daran anschließenden Marketingaktivitäten basierten auf einer Strategie der Generierung von „Hype“ über die Stadt, die bewusst die Realitäten Manchesters übertrieb und damit absichtlich versuchte, die örtlichen Erwartungen zu steigern und den nationalen und internationalen Ruf der Stadt zu verbessern. Obgleich die Politiker erfolgreich eine Reihe viel beachteter Projekte auf den Weg brachten, mit denen der Hype aufrechterhalten wurde, waren die dabei eingegangenen Risiken teilweise enorm hoch. So wurde etwa im Jahr 1995 im Zuge der Bewerbung um die Commonwealth Games verkündet, dass Manchester die Kosten der Veranstaltung im Verbund mit privaten Sponsoren selbst tragen könne. Im Sommer 2001, ein Jahr vor den Spielen, stand die Stadtverwaltung vor einem Defizit von £110 Millionen. In dieser späten Phase der Vorbereitung konnte nach intensiver Lobbyarbeit der Stadtverwaltung eine zusätzliche Finanzierung durch die Regierung in Höhe von £60 Millionen gesichert werden, allerdings hauptsächlich, weil eine schlecht organisierte Veranstaltung negative Auswirkungen auf das Image des gesamten Landes gehabt hätte.

Die Flughafenerweiterung, die Olympiabewerbungen und ihre verschiedenen „spin-offs“ bildeten den Kern der unternehmerischen Strategie Manchesters seit Ende der 1980er Jahre. Allerdings war die Wiederbelebung Manchesters auch die Folge von unerwarteten Veränderungen und Ereignissen. Zwei dieser Faktoren verdienen besondere Aufmerksamkeit. Der erste Faktor ist der Bombenanschlag der IRA vom 15. August 1996 im Stadtzentrum Manchesters. Dabei wurden 200 Menschen verletzt und 465.000 m<sup>2</sup> Laden- und Büroflächen zerstört. Dieses Ereignis erschütterte das ganze Vereinigte Königreich und löste umfangreiche regionale und nationale Unterstützung für den Wiederaufbau aus. £43 Millionen an öffentlicher Förderung haben mittlerweile rund £500 Millionen privater Investitionen generiert. Das Ausmaß des privaten Engagements symbolisiert der Bau

der weltgrößten Marks and Spencers Filiale (Bausumme £85 Millionen). Zusätzlich zum Bau neuer Geschäfte und Büros entstanden eine Vielzahl neuer kultureller Einrichtungen, einschließlich dem „Printworks Freizeitzentrum“ und dem „Museum der modernen Stadt“, URBIS, das in einem imposanten Turm aus Stahl und Glas beheimatet ist. Es ist bezeichnend für das neue Selbstbewusstsein Manchesters, dass URBIS die Stadt zusammen mit fünf der größten Metropolen der Welt (Los Angeles, Sao Paulo, Singapur, Paris und Tokio) darstellt.

Eine zweite Quelle ungeplanter Veränderungen in Manchester entstand aus der Jugendkultur der Stadt, vor allem aus der Musikszene der späten 1980er Jahre. Ohne diese Szene wären die offiziellen Bemühungen, Manchester ein neues Image zu verschaffen, weit weniger glaubwürdig gewesen. 1981, als die Arbeitslosigkeit in der Stadt dramatisch hoch war, erwarb Factory Records, eine aus der Punk-Rock-Szene der späten 1970er Jahre entstandene unabhängige Plattenfirma, ein leerstehendes Gebäude in einem heruntergekommenen Teil des Stadtzentrums. Im Mai 1982 wurde das Gebäude als Hacienda Club wieder eröffnet. Zunächst war der Hacienda Club als Veranstaltungsort für Liveauftritte bekannt. Am Ende der Dekade war es das Zentrum der aufkommenden Acid House Szene, die computergenerierte Musik mit dem weiterverbreiteten Gebrauch der Partydroge Ecstasy verband. Weil der Hacienda Club auch eine Reihe neuer Bands hervorbrachte, z.B. The Stone Roses und The Happy Mondays, die Vorreiter einer neuen Mischung aus Dance- und Rockmusik waren, entwickelte sich ein neues Image der Stadt als ‚Madchester‘ der Jugendkultur. In seinem Rückblick auf diese Periode stellt Haslam (1999) fest, dass die ‚Madchester‘-Szene Manchester als die „Clubbinghauptstadt“ Europas etablierte, sein Image für eine ganze Generation junger Menschen transformierte, zur baulichen Erneuerung großer Teile des Stadtzentrums beitrug, den Anstoß für die nachfolgende Entwicklung Manchesters zu einem wichtigen touristischen Reiseziel gab und einen Boom neuer unternehmerischer Aktivitäten, vor allen in den kreativen Branchen, auslöste.

## **(Greater) Manchester geht voran**

Manchesters unternehmerischer Schwung führte zu dem weitverbreiteten Eindruck, dass die Stadt ein bemerkenswertes Wiedererstarken erlebt, und zwar zum Teil auf Kosten ihrer alten Rivalin Liverpool. Eine Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung in beiden Metropolregionen in den 1980er und 1990er Jahren lässt jedoch ein weit komplexeres Muster erkennen. Manchesters unternehmerischer Ruf führte nicht unmittelbar zu deutlichem Wachstum in der Stadt selbst. Es ist sicher wahr, dass für den größten Teil der 1980er und 1990er Jahre Manchesters wirtschaftliche Leistung der Liverpools überlegen

war, aber dennoch lagen beide Städte weiterhin unter dem Durchschnitt im Vereinigten Königreich (DTZ Pieda Consulting 2001; Harding et al. 2003). In der Zeit von 1981-1996 bestand der Hauptunterschied zwischen den beiden Städten darin, dass Liverpools Niedergang weiter fortschritt, während der Abwärtsprozess in Manchester aufgehalten wurde. Hinweise auf den Aufschwung Manchesters während dieser Periode finden sich eher in der weiteren Metropolregion.

Diese Entwicklung kann am besten anhand der zwei Hauptindikatoren Bruttoinlandsprodukt (BIP) und Gesamtbeschäftigung dargestellt werden (DTZ Pieda Consulting 2001). Zwischen 1981 und 1997 wuchs das BIP Manchesters um ca. 25 Prozent. Das BIP von Liverpool fiel in der gleichen Zeit um 10 Prozent. In der Region Greater Manchester war das Wachstum dagegen mit 50 Prozent deutlich höher und entsprach in etwa dem Landesdurchschnitt des Vereinigten Königreichs. Eine ähnliche Entwicklung findet sich bei den Beschäftigungszahlen. Auch hier übertraf Manchester in der Zeit bis 1997 Liverpool, allerdings nur, weil keine so umfangreichen Arbeitsplatzverluste hingenommen werden mussten. Ab 1993 hatte sich das Beschäftigungsniveau in Manchester bei ungefähr 85 Prozent des Niveaus von 1981 stabilisiert. In Liverpool hingegen lagen die Beschäftigungszahlen im Jahre 1996 nur bei 70 Prozent des Niveaus von 1981. In der Region Greater Manchester wurde in der selben Zeit ein Anstieg der Beschäftigungszahlen um acht Prozent erzielt, was erneut dem Anstieg in der gesamten britischen Wirtschaft entspricht (DTZ Pieda Consulting 2001).

Die Tendenz, dass Randgebiete die wirtschaftliche Erholung von Metropolen anführen, während die Kernstädte verfallen, steht im großen und ganzen im Einklang mit der Dezentralisierung von Metropolregionen, wie sie für Europa und Nordamerika in den 1980er und 1990er Jahren charakteristisch war. Allerdings sind die oben dargestellten Entwicklungsunterschiede von Manchester Stadt und der Region Greater Manchester zum Teil die Folge zufälliger Grenzziehungen. Ein wesentlicher Teil des Beschäftigungszuwachses fand nämlich unmittelbar hinter der Stadtgrenze statt, in den angrenzenden Gemeinden Salford und Trafford. Dies stützt die Vermutung, dass auch die wirtschaftliche Entwicklung der Region Greater Manchester von dem unternehmerischen Programm Manchesters profitierte und sich die Erträge einer solchen Strategie in der gesamten Stadtregion verteilten.

Erst wenn man die Metropolregionen Greater Manchester und Merseyside miteinander vergleicht, wird die unterschiedliche Wirtschaftsleistung der beiden Städte deutlich. Besonders in expandierenden Bereichen der Wirtschaft, speziell den Dienstleistungsbranchen finden sich gegensätzliche Trends. Wie Giordano und Twomey (1999: 30) be-

richten, stieg in der Zeit von 1981 bis 1996 die Zahl der Arbeitsplätze in der Banken-, Finanz- und Versicherungsbranche in Greater Manchester um 88.000, in Merseyside hingegen nur um 22.500 Stellen. Und während Greater Manchester im Vertrieb sowie dem Hotel- und Cateringgewerbe ein Arbeitsplatzwachstum von 23.000 Stellen verzeichnen konnte, erfuhr Merseyside dort einen Rückgang um 3.400 Stellen. Es sieht also so aus, als hätte Manchesters unternehmerischer Schwung ein Wiedererstarren seiner Metropolregion ausgelöst, wogegen die interne politische Zänkei in Liverpool das wirtschaftlichen Potenzial von Merseyside behinderte.

### **Liverpool und die Politik des „Aufholens“**

Obwohl „Militant Tendency“ in Liverpool nur vier Jahre an der Macht war, waren die Auswirkungen noch weitere zehn Jahre spürbar. Die direkteste Folge war ein Erbe akuter Finanzprobleme. In einem verzweifelten Versuch, das Defizit auszugleichen, erhöhte die laboureführte Stadtverwaltung in der ersten Hälfte der 1990er Jahre regelmäßig die lokalen Steuern. Am Ende der 1990er hatte Liverpool den höchsten örtlichen Steuersatz (Council Tax) des Landes, während seine städtischen Leistungen zu den schlechtesten des Landes gezählt wurden. Zudem befand sich die Stadt in einer permanenten politischen Führungskrise. Mit dem Urteil des House of Lords waren nicht nur alle Mitglieder der „Militant Tendency“ von ihren Ämtern in der Stadt entbunden, sondern auch eine ganze Generation Labourpolitiker dezimiert worden. Es war auch schwieriger geworden, mit dem Einfluss der „Militant Tendency“ innerhalb der Verwaltung umzugehen, weil etliche leitende Angestellte, die Mitte der 80er Jahre ernannt oder befördert worden waren, als Militant-Sympathisanten verdächtigt wurden. Zusätzlich zu dieser Atmosphäre gegenseitiger Verdächtigungen haben einige Mitglieder der Stadtverwaltung anscheinend versucht, die offenbar „unregierbare“ Situation in der Stadt zu ihrem persönlichen Vorteil auszunutzen. Dies führte zu Vorwürfen, in der Stadtverwaltung sei Korruption verbreitet (Kilfoyle 2000). Der Ruf der Liverpools Stadtverwaltung war so schlecht, dass der Posten des Chief Executive zwei Jahre unbesetzt blieb, da sich kein geeigneter Bewerber fand (Harding et al. 2003).

Es gibt keinen Zweifel, dass das ohnehin vom wirtschaftlichen Niedergang stark getroffene Liverpool in Folge der politischen Krise der 1980er Jahre weiter zurückfiel als andere britische und europäische Städte. Wie Parkinson (1990: 256) feststellt, zeigt der Fall der Stadt Liverpool, dass „politisches Versagen den wirtschaftlichen Abschwung über das übliche Maß hinaus verschlechtern kann“. Das Erbe der Amtszeit der „Militant Tendency“ hat die Entstehung unternehmerischer Ansätze in der Stadtpolitik, wie sie in

den späten 1980er Jahren in Manchester, Glasgow und Birmingham sichtbar wurden, deutlich gebremst. Der Vergleich mit Glasgow, einer Stadt, die einen ähnlich dramatischen Niedergang in den 1970er und 1980er Jahren erlebte, ist besonders aufschlussreich. Während Glasgow in den frühen 1990er Jahren auf den Erfahrungen als Europäische Kulturhauptstadt 1990 aufbaute, um neue wirtschaftliche Möglichkeiten zu entwickeln und einen Imagewechsel zu erreichen, konnten Liverpools Versuche, kulturelle Strategien zu entwickeln, bis dahin nur als „eine Geschichte der verpassten Gelegenheiten“ beschrieben werden (Bianchini / Parkinson 1993). Angesichts des Erstarkens der Wirtschaft Manchesters wuchs im Laufe der 1990er unter den politischen und wirtschaftlichen Eliten Liverpools die Unterstützung für eine „Politik des Aufholens“. Die ersten Anzeichen für eine solche Politik waren die Ausweisung der „Speke-Garston Area“ im Süden Liverpools zum Sanierungsgebiet und der wachsende Konsens, dem Stadtzentrum, und speziell der Förderung der Kulturbranche, oberste Priorität bei der Wirtschaftsförderung einzuräumen.

Die Wende hin zu einer unternehmerischen Politik begann zwar bereits unter einer Labour-Stadtverwaltung, doch ein grundlegender Politikwechsel fand erst statt, nachdem 1997 die Liberaldemokraten an die Macht kamen. Für den neuen Oberbürgermeister Mike Storey hatte die Reorganisation der Stadtverwaltung die oberste Priorität. Er führte sehr schnell eine neue Managementstruktur ein: Fast alle leitenden Angestellten, darunter der Chief Executive, wurden ersetzt. Um die Führungskräfte aus anderen Stadtverwaltungen anwerben zu können, wurden fünf hoch dotierte Stellen als Executive Direktor geschaffen. Gleichzeitig begann der neue Führungsstab damit, die Kommunalausgaben durch Personalabbau, Vergabe von Dienstleistungen an Privatfirmen und andere Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu senken. Hierdurch konnte die Finanzkrise der Kommune offenbar erfolgreich bewältigt werden, denn im Jahr 2003 verkündete Liverpool eine Reduzierung der Council Tax um 3 Prozent. Nun hat die Stadt nicht mehr den höchsten Steuersatz der Landes.

Nach den internen Reformen richtete die Stadtverwaltung ihre Aufmerksamkeit auf den wirtschaftlichen Niedergang Liverpools. Eine ganz Flut von Initiativen belegt die Wende hin zu einem unternehmerischen Vorgehen: Hierzu zählt die Entwicklung einer „Vision für Liverpool“, mit der Erneuerungsaktivitäten auf das Stadtzentrum konzentriert werden sollen, die vollständige Überführung des Liverpools Flughafens in privatwirtschaftliche Kontrolle und die erfolgreiche Bewerbung der Stadt zur Europäischen Kulturhauptstadt 2008. Der neue Anspruch der Stadt drückt sich in dem Ziel aus, Liverpool bis 2006 zur „unternehmensfreundlichsten“ Stadt Großbritanniens zu machen.



Gelegentlich wurde Liverpool vorgeworfen, dass es Manchester „kopiere“, was sich vermutlich am deutlichsten in der Beauftragung von Sir Bob Scott mit der Koordination der Bewerbung zur Kulturhauptstadt zeigte. Dennoch gibt es klare Unterschiede zu dem in Manchester verfolgten Ansatz. Insbesondere verfolgt Liverpool nicht die gleiche, hochriskante Strategie der gewollten Generierung von Hype, auch wenn der Imagewandel der Stadt ein zentrales Thema ist und die politischen Entscheidungsträger versuchen, Liverpool zunehmend positiver darzustellen. Der Unterschied drückt sich auch in etwas bescheideneren Slogans aus, die den Wandel der wirtschaftlichen Basis ausdrücken sollen („From seaport to e-port“) und die kulturellen Vielfalt der Stadt feiern („The world in one city“). Im Gegensatz zu der koordinierten, aggressiven Verkaufstechnik Manchesters hat Liverpools politische Führung ihren Ansatz als das Ergebnis eines zufälligen Gesprächs dargestellt, wie das folgende Interview belegt:

*„Ich hatte das Glück in New York zu sein, und habe dort mit den Personen aus der Verwaltung gesprochen, die die Wende in der Stadt herbeigeführt haben. Ich fragte: ‚Wie habt ihr das hier angefangen?‘ Und sie antworteten: ‚Du lobst die Stadt wann immer du kannst, du verkaufst und verkaufst und verkaufst die Stadt und dann schaust du dich um und siehst die riesigen Kräne im Hintergrund.‘ Das haben wir getan und siehe da, es kommen die Kräne.“ (Councillor Mike Storey, zitiert in Adams 2002)*

## **Liverpool schließt auf**

Liverpool hat verspätet und weniger aggressiv die unternehmerische Wende vollzogen, und diese fiel glücklicherweise mit der teilweisen Umkehr früherer Entwicklungen der Dezentralisierung von Metropolen zusammen. Im Gegensatz zu der Zeit vor Mitte der 1990er Jahre entwickeln sich nun die Zentren Liverpools und Manchesters zu den Hauptmotoren des Wirtschaftswachstums ihrer jeweiligen Metropolregion und von Nord-West-England insgesamt (Wilks-Heeg 2001). Die neuesten Arbeitsplatzzahlen zeigen daher auch sehr unterschiedliche Trends in den frühen und späten 1990er Jahren. Während in der ersten Hälfte der 1990er Jahre die Zahl der Arbeitsplätze in Liverpool fiel und in Manchester stagnierte, verzeichnen seit 1996 beide Städte ein Wachstum an Arbeitsplätzen. Von 1995-99 stieg die Gesamtbeschäftigung in Liverpool um 10,4 Prozent und in Manchester um 8,5 Prozent. Diese Wachstumsraten entsprechen dem nationalen Durchschnitt und liegen wesentlich höher als in fast allen anderen Provinzstädten (Hutchins 2002). Einer Untersuchung von Wong et al. (2002) zufolge fand dieses Arbeitsplatzwachstum in verschiedenen wissensintensiven Bereichen statt und konzentrierte sich stark auf die jeweiligen Stadtzentren und Flughäfen. In Übereinstimmung mit diesen Ergebnissen steht

der aus den verfügbaren Daten ablesbare steile Anstieg der Investitionen in den Stadtzentren von Liverpool und Manchester, vor allem in Verkaufs- und Büroflächen, Hotels und Call-Center (Wilks-Heeg 2001). Die Rolle des Liverpools Flughafen als Wachstumsmotor belegt das nach der kürzlich erfolgten Erweiterung des Flughafens stark gestiegene Passagieraufkommen: Im Zeitraum von 1997 bis 2000 wuchs die Zahl der Passagiere um 190 Prozent (Hutchins 2001).

Zusammen mit dem Beschäftigungswachstum in ihren Stadtzentren erlebten beide Städte in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre auch eine regelrechte Explosion des innerstädtischen Lebens. Es wird geschätzt, dass sich die Zahl der Einwohner in den beiden Stadtzentren in den letzten zehn Jahren mehr als vervierfacht hat. Tausende Menschen wohnen jetzt in den zu Loft-Wohnungen umgebauten Lagerhäusern und Fabrikgebäuden. Dieser Boom wurde allem Anschein nach vor allem von jungen Fachkräften getragen, was wiederum das Beschäftigungswachstum der modernen Dienstleistungsbranchen in Liverpool und Manchester widerspiegelt. Obwohl das Leben und Wohnen im Stadtzentrum sich allgemein in britischen Städten wachsender Beliebtheit erfreut, ist die entsprechende Nachfrage in Liverpool und Manchester doch offensichtlich größer als in anderen Provinzstädten (Wilks-Heeg 2001).

## Die Grenzen der unternehmerischen Stadt

Die Einführung eines unternehmerischen Programms in die Stadtpolitik scheint der Schlüsselfaktor der Wiederbelebung von Liverpool und Manchester zu sein. Trotzdem ist es wichtig, auch auf die Nachteile dieses Ansatzes hinzuweisen. Die ‚unternehmerische Stadt‘ verfolgt per definitionem eine Strategie der Anpassung an den Markt. Hieraus ergeben sich einige Grenzen:

Erstens werden Versuche, Investitionen von außen und den Tourismus anzukurbeln, am effektivsten im Kontext allgemeinen Wirtschaftswachstums sein, zumal der nationale und internationale Wettbewerb um Investitionen und Tourismus intensiver geworden ist. Liverpools offenbar so schnelle positive Entwicklung nach der Wende zu einem unternehmerischen Ansatz hängt auch mit dem Zeitpunkt des politischen Führungswechsels in der Stadt zusammen. Dieser fand auf dem Höhepunkt eines nationalen Wirtschaftsbooms statt, was das Werben für Liverpool als Investitionsstandort erheblich erleichterte. In Zeiten geringen Wachstums oder Stagnation hingegen wird der Wettbewerb zwischen den Städten unausweichlich zu einem Nullsummenspiel mit Gewinnern und Verlierern. Unter solchen Bedingungen ist es eher unwahrscheinlich,

dass Investitionen in Standortmarketing, Kulturmarketing und andere Aktivitäten sofort Ergebnisse zeigen.

Zweitens: Im Falle von Liverpool und Manchester hat sich gezeigt, dass Stadtpolitik in der Lage ist, mit dem ‚Markt‘ und privaten Investoren zu arbeiten, um Wachstum zu fördern. Gleichzeitig ist aber absehbar, dass diese Strategie zu einem beunruhigenden Verhältnis zwischen verbesserter wirtschaftlicher Leistung und der Häufigkeit von sozialen Problemen führen kann. Trotz des aktuell hohen Investitionsniveaus und ihres Wachstums leiden Liverpool und Manchester weiter unter gravierenden sozialen Missständen. Zwei Drittel der am meisten benachteiligten Stadtteile Englands befinden sich nach dem offiziellen „Index of Multiple Deprivation for England“ in Merseyside und Greater Manchester (DETR 2000). Angesichts eines hohen Grades konzentrierter Armut bestehen in Liverpool und Manchester weiterhin akute Probleme, wie verlassene Häuser, Drogenabhängigkeit und der schlechte Gesundheitszustand der Bevölkerung. Ironischerweise sind trotz des katastrophalen Niedergangs Liverpools in den 1980er und frühen 1990er Jahren Probleme wie niedriges Bildungsniveau und ganz besonders die hohe Kriminalitätsrate in Manchester ausgeprägter. Tatsächlich liegt eine der Gefahren der ‚unternehmerischen Stadt‘ darin, dass die Fokussierung auf die Förderung des Wirtschaftswachstum die Aufmerksamkeit von der wachsenden sozialen Ungleichheit ablenkt. Diese ist oft Nebenprodukt der Konzentration gehobener Dienstleistungsfunktionen in Städten, die früher von handwerklicher und industrieller Arbeit dominiert wurden. Nur wenigen Städten ist es gelungen, den wirtschaftlichen Niedergang umzukehren und gleichzeitig die soziale Kluft, die mit dem Niedergang einherging, zu überwinden.

### **Schlussfolgerung: Lehren einer kreativen Stadtpolitik**

Das Konzept einer kreativen Stadtpolitik scheint ein Widerspruch in sich selbst zu sein. Es gibt gute Gründe für Skepsis gegenüber der Annahme, große bürokratische Organisationen könnten kreativ agieren. Gleichwohl zeigen die Erfahrungen aus Liverpool und Manchester, dass eine gewählte Stadtregierung durchaus in der Lage ist, wichtige strategische Entscheidungen zu treffen, die den wirtschaftlichen Niedergang umkehren können. Die Entstehung der ‚unternehmerischen Stadt‘ ist insofern die Verkörperung der Suche nach kreativeren Ansätzen in der Stadtpolitik. Denn während die Globalisierung und wirtschaftliche Umstrukturierung dramatische Wirkungen auf die Entwicklung von Städten haben, so haben sie doch zugleich neue Möglichkeiten geschaffen, die Rolle einer Stadt innerhalb eines Städtesystems umzudefinieren. Im Mittelpunkt dieses Prozes-

ses der „Neuerfindung der Städte“ stehen neue Formen öffentlich-privater Zusammenarbeit (Atkinson / Wilks-Heeg 2000).

Aus der Geschichte von Liverpool und Manchester lassen sich folgende Lehren ziehen:

1. Globaler wirtschaftlicher Strukturwandel macht Stadtpolitik nicht irrelevant, denn Stadtverwaltungen können einen Prozess der wirtschaftlichen Erholung in Gang setzen. Um aber erfolgreich zu sein, müssen sie mit einer Vielzahl anderer Organisationen zusammenarbeiten, vor allem aus dem privaten Sektor. Kreative politische Ansätze entstehen sehr viel eher in zweckgebundenen Partnerschaftsorganisationen, die außerhalb der formellen Strukturen der Stadtverwaltung arbeiten.
2. Stadtverwaltungen können eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Zukunftsvisionen für ihre Stadt einnehmen und führend bei der Neufindung des Stadtimages sein. Stadtpolitiker müssen aber auch einsehen, dass sie kein Monopol auf gute Ideen besitzen. Die Quellen des kreativen Umdenkens entspringen oft außerhalb der politischen Sphäre. Ein Teil des Erfolgs von Manchester lag in der Bereitschaft der Stadtverwaltung, sich die Dynamik der örtlichen Szene zu eigen zu machen, und dies manchmal auf eine sehr opportunistische Weise.
3. Dieser Beitrag hat auch darauf aufmerksam gemacht, dass trotz des gegenwärtigen Wiedererstarkens von Liverpool und Manchester die Übernahme eines unternehmerischen Ansatzes in die Stadtpolitik kein einfacher Weg zu einer ‚urbanen Renaissance‘ ist. Zwar können Stadtverwaltungen mit den Kräften des Marktes arbeiten, um wirtschaftliche Erfolge zu erzielen, doch verlangt eine solche Strategie oftmals, wachsende soziale Ungleichheit der Stadtbewohner hinzunehmen, und zuweilen auch, erhebliche Risiken einzugehen. Zudem können die kommunalen Investitionen, die notwendig sind, um ein effektives unternehmerisches Programm zu initiieren und aufrechtzuerhalten, enorm sein. Der Wettbewerb zwischen den Städten nimmt zu und es gibt keine Garantie dafür, dass solche Investitionen tatsächlich die Wirtschaftsleistung verbessern. Nicht zuletzt müssen die Kernstädte von größeren Stadtregionen akzeptieren, dass sie größere Belastungen tragen müssen. Auch dort wo Städte über wertvolle Ressourcen verfügen, wie z.B. über internationale Flughäfen oder hochqualifizierte Arbeitskräfte, die als effektive Bestandteile eines Programms wirtschaftli-

cher Entwicklung eingesetzt werden können, werden die Vorteile des daraus möglicherweise resultierenden Wirtschaftswachstums über das Umland und die gesamte Metropolregion verteilt sein.

---

### **Anmerkung**

\*) Übersetzung aus dem Englischen: Tobias Robischon

---

### **Literatur**

- Adams, T. (2002): May the North be with you. *The Observer*, 28 Juli 2002
- Atkinson, H. / Wilks-Heeg, S. (1999): German federalism: a model for English regional government? In: *Contemporary Politics*, 5(1), S. 153-169
- Atkinson, H. / Wilks-Heeg, S. (2000): *Local Government from Thatcher to Blair: The Politics of Creative Autonomy*, Cambridge
- Bianchini, F. / Parkinson, M. (Eds) (1993): *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*. Manchester
- Boddy, M. / Fudge, C. (1984): *Local Socialism: Labour Councils and New Left Alternatives*. London
- Cheshire, P.C. (1990): Explaining the recent performance of the European Community's major urban regions. In: *Urban Studies*, 27(2), S. 311-334
- Cochrane, A. / Peck, J. / Tickell, A. (1996): Manchester plays games: exploring the local politics of globalisation. In: *Urban Studies*, 33(8), S. 1319-1336
- DETR (2000): *Index of Local Deprivation*. London: Department of the Environment, Transport and the Regions
- DTZ Pidea Consulting (2001): *Liverpool-Manchester Vision Study: Benchmarking the City-Regions*
- Evans, R. / Hutchins, M. (2002): The development of strategic transport assets in Greater Manchester and Merseyside: does local governance matter? In: *Regional Studies*, 36(4), S. 429-438
- Giordano, B. / Twomey, L. (1999): *The economic fortunes of Manchester and Liverpool: Assessing the Conventional Wisdom*. Working Paper No. 1, ESRC Cities Programme, School of Planning and Landscape, University of Manchester
- Goldsmith, S. (1999): *The Entrepreneurial City: A How-to-Handbook for Urban Innovators*. New York: Manhattan Institute for Policy Research
- Hall, T. / Hubbard, P. (Eds) (1998): *The Entrepreneurial City: Geographies. Political Regimes and Representation*, London

- Harding, A. / Deas, I. / Wilks-Heeg, S. (2003): Re-inventing cities in a restructuring region? The rhetoric and reality of renaissance in Liverpool and Manchester. In: Boddy, M. / Parkinson, M. (Eds.): *Changing Cities*. Bristol: The Policy Press (im Erscheinen)
- Haslam, D. (1999): *Manchester, England: The Story of the Pop Cult City*. London
- Hebbert, M. / Deas, I. (2000): Greater Manchester – ‘up and going’. In: *Policy and Politics*, 28(1), S. 79-92
- Hutchins, M. (2002): *Are Big Cities Getting Better? Socio-Economic Trends in England’s Core Cities*. European Institute for Urban Affairs: Liverpool John Moores University
- Kilfoyle, P. (2000): *Left Behind: Lessons from Labour’s Heartland*. London: Politicos (with Parker, I.)
- King, A.D. (1990): *Global Cities: Post-Imperialism and the Internationalisation of London*. London: Routledge and Kegan Paul
- Merseyside Socialist Research Group (1980): *Merseyside in Crisis*. Manchester: Manchester Press
- Parkinson, M. (1990): Leadership and regeneration in Liverpool: confusion, confrontation or coalition? In: Judd, D. / Parkinson, M. (eds): *Leadership and Urban Regeneration in North America and Europe*. London: Sage, S. 241-257
- Wilks-Heeg, S. (2001): *Liverpool-Manchester Vision Study: Composite Report*. Centre for Sustainable Urban and Regional Futures: University of Salford
- Wong, C. / Brown, P. / Marsden, J. / Batey, P. / Coombes, M. (2001): *Liverpool-Manchester Vision Study: Mapping the City-Regions*. Department of Civic Design: University of Liverpool

Beate Glöckner, Heike Liebmann

## **Karlskrona – Kehrtwende aus der Krise\***

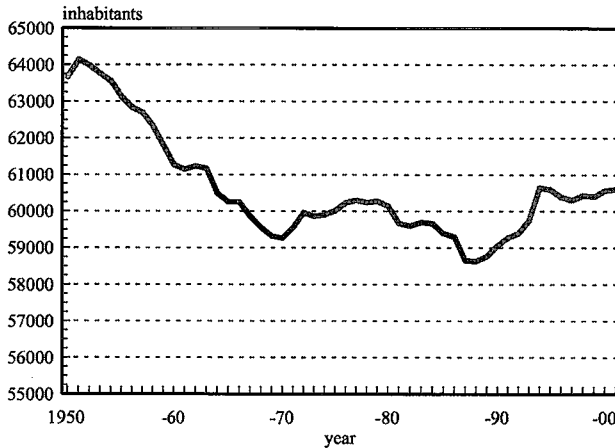
### **Stadtentwicklung**

Karlskrona, schwedische Hafenstadt mit 61.000 Einwohnern, liegt im äußersten Südosten des Landes an der Ostsee. Im Jahre 1680 als eisfreier Heimathafen der schwedischen Kriegsmarine gegründet, spielte Karlskrona über viele Jahre eine wichtige Rolle als Militärstützpunkt. Hier befindet sich aber auch einer der größten Fischereihäfen an der Ostsee, der Ende 1998 – ebenso wie Teile der auf mehr als 30 Inseln gelegenen Stadt – in die Liste des UNESCO-Weltkulturerbes aufgenommen wurde. Karlskrona bildet das Zentrum des Verwaltungsgebietes Blekinge mit etwa 150.000 Einwohnern, einem überwiegend ländlich geprägten Raum.

Vor dem Fall des ‚Eisernen Vorhangs‘ befand sich die Stadt in peripherer Lage, abgeschottet von den südöstlich der Ostsee gelegenen Städten des baltischen Raumes. Nach dem Zweiten Weltkrieg siedelte sich u.a. der Elektrotechnikhersteller Ericsson in Karlskrona an. Weitere wichtige Industriebranchen waren die Stahlindustrie und der Schiffbau. In den 1970er Jahren erreichte die Stadt ihren wirtschaftlichen Höhepunkt. Allerdings war bereits zu diesem Zeitpunkt eine sinkende Einwohnerzahl zu verzeichnen. Insbesondere in Folge des Zusammenbruchs von Stahlindustrie und Schiffbau, setzte Anfang der 1980er Jahre der wirtschaftliche Niedergang ein. Anfang der 1990er Jahre lag die Arbeitslosenrate in der Stadt bei etwa 12 Prozent und damit deutlich über dem nationalen Durchschnitt. Karlskrona war gezwungen, neue Konzepte für die Stadtentwicklung zu finden.

Die Kommune setzte daraufhin gezielt auf die Entwicklung von dienstleistungsbezogenen sowie wissens- und informationsintensiven Branchen. Unterstützt wurde diese Strategie u.a. durch die Neugründung einer Hochschule Anfang der 1990er Jahre. Die wirtschaftliche Basis der Stadt gründet sich heute auf drei Säulen: die Verteidigungsindustrie (mit der die Stadt offensiv in ihrer Selbstpräsentation wirbt), das produzierende Gewerbe (v.a. Hüte, Porzellan) und die Dienstleistungsbranche (Bildung, Gesundheit, Tourismus). In der Informations- und Telekommunikationsbranche konnten in der Region Karlskrona zwischen 1995 und 2000 über 3.000 neue Arbeitsplätze geschaffen wer-

## Bevölkerungsentwicklung in Karlskrona 1950-2001



den. Der arbeitsplatzintensivste Bereich ist gegenwärtig das Gesundheitswesen, in dem 22,3 Prozent aller Arbeitnehmer der Stadt tätig sind. Karlskrona hat heute leicht ansteigende Einwohnerzahlen.

## Wie ist es Karlskrona gelungen, das Blatt zu wenden?

### Staatliche Interventionen

Eine erhebliche Bedeutung für die positive Entwicklung Karlskronas hatten staatliche Interventionen, die auf Beschlüsse der Regierung zur Dezentralisierung von Verwaltungs- und Hochschuleinrichtungen zurückzuführen sind. So gab es u.a. einen Beschluss, in jeder Region Schwedens eine Hochschule zu etablieren. Folgende Entscheidungen auf übergeordneter Ebene verhalfen der Stadt zu einer positiven Entwicklung:

- die Gründung einer Hochschule mit den Schwerpunkten Telekommunikation und physischer Planung Anfang der 1990er Jahre, die heute über 5.500 Studenten und 425 Arbeitsplätze verfügt,
- die Verlegung der Nationalen Behörde für Wohnungswesen und Planung mit ca. 200 Beschäftigten sowie der Zentralen Behörde für Küstenbewachung nach Karlskrona,
- die Umverlegung und Erweiterung des Marinemuseums,
- die Durchführung einer Bauausstellung auf einem Konversionsgelände im Zentrum der Stadt im Jahr 1993. Die Initiative ging wesentlich von der o.g. Nationalen Behörde aus und bezog eine Vielzahl privater Unternehmen mit ein.



„Das“ Profil der neu gegründeten Hochschule wurde auf die vorhandenen wirtschaftlichen Potenziale in der Stadt abgestimmt. Damit war die Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Universität und privaten Firmen auf dem Informationssektor gelegt. Wesentlich für die Zusammenarbeit wirkt sich auch die räumliche Nähe von neuem Campus und den vor Ort tätigen Unternehmen aus. „Universities are, with a few exceptions, important factors for a dynamic and flourishing business environment. The university in Karlskrona is proliferated towards information and telecommunication technology, which makes it a natural part in the High Tech environment in the city.“ (Lundborg 2001: 18)

### **„TelecomCity“: Kreatives Milieu durch Netzwerkbildung**

Wesentlicher Ausgangspunkt der positiven Entwicklung Karlskronas war die Herausbildung einer lokalen Kooperation der wichtigsten städtischen Akteure. Anfang der 1990er Jahre verständigten sich hochrangige Vertreter aus dem Bereich der Hochschule, aus der Kommunalpolitik und der Wirtschaft (vorrangig Ericsson) auf eine Zusammenarbeit und gründeten die Kooperationsplattform „TelecomCity“, in der heute eine steigende Anzahl privater Firmen in enger Kooperation mit der Universität und der Kommune zusammenarbeiten.

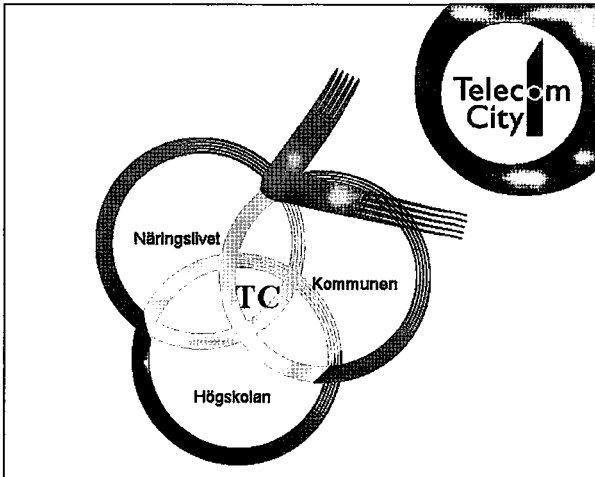
Ziel dieses Netzwerks ist es, Ressourcen zu bündeln und Synergieeffekte zu erzeugen. Beispielsweise geht es darum, konkrete Anwendungsgebiete für die Forschung zu erschließen. In einem anderen Fall hat die Kommune Karlskrona im Rahmen eines gemeinsamen Pilotprojektes, dem „Karlskrona Modell“, ihre Türen für lokale Firmen geöffnet, um den Einsatz moderner Techniken im Bereich kommunaler Dienstleistungen zu erproben. Beträchtliche Fortschritte gibt es hier bislang auf dem Gesundheitssektor.

Parallel dazu war es nahezu im Selbstlauf möglich, eine besondere Identität und ein eigenständiges Profil der Kommune als „TelecomCity“ aufzubauen. Angesichts der Dichte hochqualifizierter Arbeitskräfte gilt die Stadt heute als Wissenszentrum und ist Teil eines internationalen Netzwerks in der Telekommunikationsbranche.

Mit der „TelecomCity“ hat sich ein Netzwerk etabliert, das wesentliche Merkmale „kreativer Milieus“<sup>(1)</sup> aufweist:

- ein Netz informeller sozialer Beziehungen, das sich aus den gemeinsamen Interessenlagen ergibt und zu engen Bindungen zwischen den Akteuren führt,
- eine räumliche Eingrenzung der Akteure (gemeint sind nicht administrative Grenzen, sondern die Homogenität in Verhalten, Problemwahrnehmung und ein gemeinschaftliches Know-how),

## Kommunikationsplattform „TelecomCity“



- die Einbindung von Akteursgruppen aus verschiedenen Bereichen (Politik, Unternehmen, Bildungseinrichtungen), die eine relative Entscheidungsautonomie über zu wählende Strategien haben,
- der Austausch und die Interaktionen zwischen den Akteuren, welche zu einer effektiveren Nutzung der vorhandenen Ressourcen führen,
- eine gefühlsmäßige Einheit und Geschlossenheit unter den Akteuren.

In einer vergleichenden Untersuchung der Universität Växjö (Schweden) zur Entwicklung ausgewählter Städte in Schweden, Frankreich und den USA kommt Lundborg (2001: 8) bezogen auf die Situation in Karlskrona zu folgender Einschätzung: „In a city with high density of information business, the demands on well developed networks, where different sectors and actors interact on a casual basis, is often very high. Open social relations, a clear communication policy, and a elaborated strategy are essential parts for such a development. Everyone who wants to participate in the policy-process must be welcomed and seen as a resource. This strengths the legitimacy for the entire system and for decisions that are to be taken or prepared.“

### Image und Stadtmarketing

Parallel zum Aufbau eines eigenständigen Profils als „TelecomCity“ hat die Kommune in den letzten Jahren intensiv an einem neuen Image gearbeitet und ein umfassendes Stadtmarketing aufgebaut, um als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort wahrgenommen zu werden. Die Stadt setzt dabei vor allem auf vier zentrale Aspekte:

- Hohe Lebensqualität: Die Lage am Wasser und vielfältige kulturelle Angebote ermöglichen eine ideale Verbindung zwischen Arbeit und Freizeit. Die Stadt wirbt mit diesen Attributen gezielt um hochqualifizierte Arbeitskräfte.
- Offenheit für Investoren: In der Stadt wurde ein gutes Investitionsklima für Unternehmen geschaffen, wobei besonderer Wert auf die Ansiedlung wissensintensiver Branchen gelegt wird. In der Stadtverwaltung sind allein 25 Personen im Bereich der Wirtschaftsförderung tätig.
- Exzellentes Bildungsniveau: Die Stadt wirbt mit ihrer innovativen Hochschule und einem attraktiven Angebot an Schulen.
- Weltoffenheit der Stadt: Mit der Öffnung der Grenzen der postsozialistischen Staaten hat Karlskrona wieder eine zentrale Lage im baltischen Raum erlangt. Die Stadt zeigt sich offen für internationale Einflüsse und Veränderungen.

Hinsichtlich der Bedeutung der Kommunalpolitik für die lokale Wirtschaftsförderung weist Lundborg (2001: 10) auf Folgendes hin: „An important distinction from the traditional companies is that the new information companies want to establish their activities where they can find synergies, recruit highly qualified manpower and where they can find a well developed physical and professional infrastructure (networks etc.). For this reason it is of great importance that a municipality is able to adapt its local business policy in order to fit the demands from the private sector.“

Heute präsentiert sich Karlskrona als weithin vernetzte, dynamische Kommune im Ostseeraum. Partnerschaften bestehen u.a. zu den an die baltische See angrenzenden Städten Kleipeda, Gdansk und Rostock. Karlskrona ist für Reisende aus diesen Städten meist der erste Anlaufpunkt bei einem Besuch Schwedens. Eine Zusammenarbeit besteht aber auch auf den Gebieten des Handels, Verkehrs und der Kommunikation sowie bei Entwicklungsfragen, Wissenstransfer und in Bezug auf die Hafengewirtschaft.

### **Regionale Kooperation**

Neben der lokalen wie auch transnationalen Vernetzung der Kommune bestehen auch zwischen den beiden benachbarten Städten Karlskrona und Ronneby (ca. 30.000 Einwohner) unterschiedliche Formen formeller und informeller Kooperation. So nehmen beide Städte verschiedene kommunale Aufgaben gemeinsam wahr. Beispielsweise gibt es für beide Städte eine gemeinsame Feuerwehr, ein gemeinschaftlich betriebenes Trinkwassernetz und auch ein gemeinsames Arbeitsamt. Auf diese Weise konnten erhebliche Kostensparungen erzielt und die Effizienz der Einrichtungen verbessert werden.

Die Hochschulen in den beiden Orten kooperieren und ergänzen sich inhaltlich. Gleiches gilt für den Kulturbereich, in dem es neben einigen einander ergänzenden Angeboten und Einrichtungen auch gemeinsam realisierte Veranstaltungen gibt. Da Fragen der regionalen Zusammenarbeit derzeit vor allem auch in den ostdeutschen Städten diskutiert werden, kann dem schwedische Beispiel durchaus Vorbildcharakter zukommen, wenn es darum geht, gemeinsame Ressourcen zu nutzen.

## Zusammenfassung

Karlskrona hat es vermocht, nach dem Zusammenbruch seiner Industrien in den 1980er Jahre einer drohenden wirtschaftlichen Stagnation entgegenzutreten. Ausschlaggebend dafür waren mehrere Aspekte: Karlskrona hat einerseits von zentralstaatlichen Entscheidungen profitiert, insbesondere die Gründung der Hochschule war eine wichtige strukturbildende Maßnahme. Zum anderen hat die Stadt ein umfassendes Stadtmarketing aufgebaut und eine offensive Ansiedlungspolitik betrieben. Wesentlich war aber darüber hinaus, dass Möglichkeiten gefunden wurden, auf den eigenen Ressourcen aufzubauen und diese in einem kooperativen Netzwerk aus privater Industrie, Politik und der örtlichen Universität zu stärken. Lundborg (2001: 18) vermerkt dazu: „Networks are the cornerstone in a modern decision-making process. A municipality creates good conditions for the business life in taking the responsibility to maintain a dynamic network environment. This is also the best way to strengthen the position for the local politicians in the post-industrial society.“

Heute ist die Region Karlskrona trotz internationaler Krise in der IT- Branche eine aufstrebende Wirtschaftsregion. Sie avancierte vom nationalen 6. Platz im Jahre 1990 auf den 3. Platz im Jahre 1999. Die heutige Arbeitslosenrate liegt mit drei bis vier Prozent deutlich unter dem nationalen Durchschnitt.

Im Jahr 2001 wurde Karlskrona mit einem nationalen Sonderpreis für ökonomisches Wachstum und Entwicklung ausgezeichnet. Mit dem Preis wurde die Tätigkeit der auf klare Ziele fokussierten kommunalen Führung gewürdigt, die in der Lage war, in Kooperation mit den unterschiedlichen Partnern eine lokale Identität aufzubauen, einen attraktiven Arbeitsmarkt zu schaffen und das Investitionsklima so zu verbessern, dass sich dieses in einem steigenden Anteil privater Investitionen und neuen Arbeitsplätzen niederschlug. Darüber hinaus kommt aber auch der wachsenden lokalen Attraktivität und Lebensqualität sowie dem Engagement der Kommune im Bereich des Umweltschutzes eine hohe Bedeutung zu, da dies mit dazu beigetragen hat, dass verstärkt gut qualifizierte Arbeitskräfte nach Karlskrona zuziehen.

---

### **Anmerkungen**

\*) Der Beitrag stützt sich auf den Vortrag von Claes-Ake Kindlund, Leiter des Stadtplanungsamtes der Stadt Karlskrona, auf dem Workshop „Städtische Kreativität – westeuropäische und ostdeutsche Erfahrungen im Umgang mit Schrumpfungsprozessen“ am 24. Januar 2003 in Neuruppin.

1) Zu den Merkmalen „kreativer Milieus“ vergleiche Fromhold-Eisebith 1995.

---

### **Literatur**

- Fromhold-Eisebith, M. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung. In: Geographische Zeitschrift, 83. Jg., S.30-47
- JEH (Abk. Autor) (2003): Infocom thrive in Karlskrona. In: IT&Telecom, Nr. 1/2003
- Kindlund, C.-A. (1997): Stumholmen, Karlskrona: A Maritime Redevelopment. In: Swedish Planning, Towards Sustainable Development. Gävle (Schweden)
- Kindlund, C.-A. (2003): Powerpoint-Präsentation des Vortrags in Neuruppin am 23./24.1.2003
- Lundborg, O. (2001): The New Economy – a Political Challenge. Karlskrona

## **Strategien und Potenziale der Regenerierung in Bilbao und Newcastle\***

### **1. Das Phänomen „Schrumpfung“ in Europas Stadtregionen**

Noch vor wenigen Jahren war „Schrumpfung“ ein politisches Tabu und wurde als in Teilräumen dominante Entwicklung systematisch verleugnet. Dies galt auch für Ostdeutschland, obwohl die reale Entwicklung längst offensichtlich wurde. Schrumpfung galt jedoch in dem an Wachstumszielen orientierten administrativen System als nicht „politikfähig“. Politische Entscheidungsträger und Fachleute in den Verwaltungen sahen sich außer Stande, konstruktiv mit dem Thema umzugehen.

Seit ca. drei Jahren hat sich die Situation spürbar geändert (Müller / Wiechmann 2003; Hutter / Iwanow / Müller 2003). Schrumpfung ist plötzlich in aller Munde. Es finden in kaum noch zu überschauender Zahl Veranstaltungen zur Thematik statt. Die im Februar 2000 von der Bundesregierung eingesetzte Expertenkommission „Wohnungswirtschaftlicher Strukturwandel in den neuen Bundesländern“ legte im November des gleichen Jahres ihren Bericht vor. Parallel dazu gingen Städte wie Schwedt, Guben, Eisenhüttenstadt, Hoyerswerda, Wolfen, Leinefelde und Jena mit staatlicher Unterstützung daran, Wohnraum in großen Plattenbaugebieten abzureißen. Ebenfalls im Jahr 2000 etablierten die neuen Bundesländer (zunächst mit Ausnahme Mecklenburg-Vorpommerns) eine gezielte Stadtumbaupolitik, in deren Mittelpunkt der Rück- bzw. Umbau der Plattenbauareale und die Stärkung der Innenstädte standen. Das Vorliegen integrierter Stadtentwicklungskonzepte wurde zur Fördervoraussetzung für Abrissmaßnahmen. Vorläufiger Höhepunkt der Bemühungen um eine politische Antwort auf den Bevölkerungsrückgang in Ostdeutschland ist das Bund-Länder-Programm „Stadtumbau Ost“ (2002 bis 2009), das mit insgesamt 2,5 Mrd. Euro ausgestattet ist. Angeregt durch den darin integrierten Modellwettbewerb „Stadtumbau Ost - Für lebenswerte Städte und attraktives Wohnen“ haben in den vergangenen Monaten viele Städte in Ostdeutschland ein integriertes Stadtentwicklungskonzept erarbeitet, um einen strategischen Umgang mit den Folgen von natürlichem Bevölkerungsrückgang und Abwanderung sicherzustellen.

In der aktuellen Diskussion wird jedoch oft vergessen, dass Schrumpfung keineswegs nur ein ostdeutsches Phänomen darstellt. Seit Jahren sind in großen Teilen Europas Bevölkerungsrückgänge zu beobachten. Zwischen 1995 und 1999 war die höchste jährliche Bevölkerungsabnahme in Nordfinnland, in Mittel- und Nordschweden und allgemein in den mittel- und osteuropäischen Beitrittsländern mit Ausnahme einiger polnischer Regionen zu verzeichnen. Auch in Süditalien, den zentralfranzösischen Regionen, in Schottland und im Alentejo (Portugal) war ein erheblicher Rückgang festzustellen (EU 2002: 14).

Generell lassen sich Schrumpfungsbereiche in Europa grob vereinfachend vier Regionstypen zuordnen:

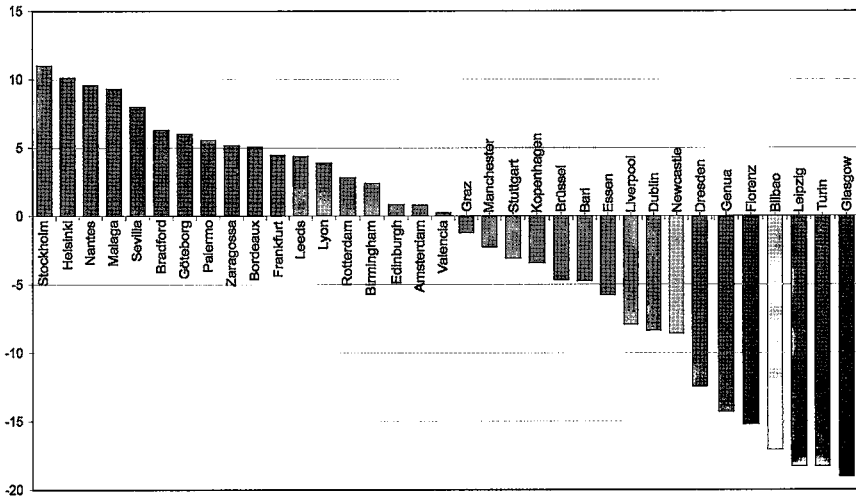
- westeuropäische Industriebereiche im wirtschaftlichen Niedergang (Ruhrgebiet, Mersey Side, Pays Noir, etc.),
- periphere, sehr dünn besiedelte Entvölkerungsgebiete (v.a. Nordschweden, Ostfinnland und Schottland),
- Transformationsregionen mit stark rückläufiger industrieller Entwicklung (große Teile Russlands sowie der mittel- und osteuropäischen Staaten),
- ländliche Abwanderungsgebiete mit starkem Geburtenrückgang (u.a. Teile Spaniens, Italiens und Griechenlands).

Unterstellt man, dass sich die gegenwärtigen Trends bei den Geburten- und Todesziffern und den Wanderungsbewegungen fortsetzen, wird sich die Bevölkerung in der Europäischen Union nach Berechnungen der EU-Kommission bis 2020 relativ stabil entwickeln, da dem erst ab 2008 einsetzenden europaweiten natürlichen Bevölkerungsrückgang einige Jahre lang durch eine Nettozuwanderung (v.a. nach Deutschland, Spanien, Italien und Großbritannien) begegnet werden kann. Erst ab 2020 sehen die Prognosen einen europaweiten Rückgang der Bevölkerung, der auch durch Zuwanderung nicht mehr ausgeglichen werden kann (ebd.).

Allerdings wird auch künftig nicht ganz Europa schrumpfen. Vielmehr gilt es, die regional disparitären Entwicklungen stärker zu beachten. Genauso wie in Ostdeutschland<sup>1)</sup> finden sich in Europa Wachstums- und Schrumpfungsbereiche in enger Nachbarschaft. In der Konsequenz bedeutet dies eine zunehmende Konkurrenz um immer weniger Einwohner und die Zunahme von räumlichen Disparitäten. Schon heute zeigen europäische Großstädte mittlerer Größe ganz unterschiedliche Entwicklungspfade. In den vergangenen zwanzig Jahren haben etwa Städte wie Stockholm, Nantes, Sevilla oder Palermo erhebliche Bevölkerungszuwächse von mehr als 5 Prozent erzielt, während Städte wie Glasgow, Leipzig, Florenz oder Dublin eine gegenteilige Entwicklung mit Bevölkerungs-

verlustrn bis zu einem Fünftel hinnehmen mussten. Neben den Suburbanisierungsverlusten, die die meisten Kernstädte trafen, führte insbesondere der ökonomische Niedergang in strukturschwachen, altindustrialisierten Städten – typische Beispiele sind Turin, Bilbao, Liverpool und Essen – zu problematischen Entwicklungspfaden, wie sie etwa auch aus amerikanischen Großstädten (z.B. Detroit, Pittsburgh, Cleveland) bekannt sind.

**Bevölkerungsentwicklung (1981-1996) in ausgewählten europäischen Großstädten zwischen 250.000 und 1 Million Einwohnern (in Prozent)**



Quelle: EU Urban Audit<sup>2)</sup>

Mit den Folgen der demographischen Schrumpfungsphnomene, mit denen oftmals ökonomische und baulich-physische Schrumpfungsphnomene einhergehen, umzugehen und den Umbau von schrumpfenden Stadtregionen in Europa zu gestalten, gehört zu den großen kommunalen Herausforderungen der Gegenwart.

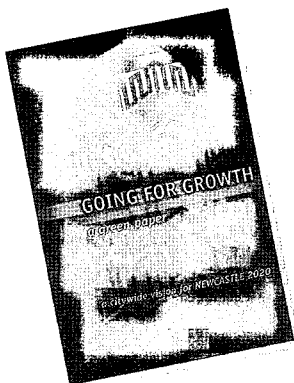
**2. Umgang mit strukturellen Schrumpfungsprozessen in Newcastle und Bilbao**

Im Folgenden soll der Umgang mit strukturellen Schrumpfungsprozessen in Europa anhand von zwei ausgewählten Großstädten – Newcastle in Nordostengland und Bilbao im spanischen Baskenland – beleuchtet werden. Beide stehen beispielhaft für altindustrialisierte Städte, die frühzeitig und in erheblichem Ausmaß von demographischen und ökonomischen Schrumpfungsprozessen betroffen waren und die daraufhin interna-



tional beachtete kommunale Strategien entwickelt haben, um die tief greifende Strukturkrise zu überwinden. Sie stehen damit zugleich für einen europaweiten Trend zur Renaissance der integrierten strategischen Planungsansätze (Wiechmann 2002).

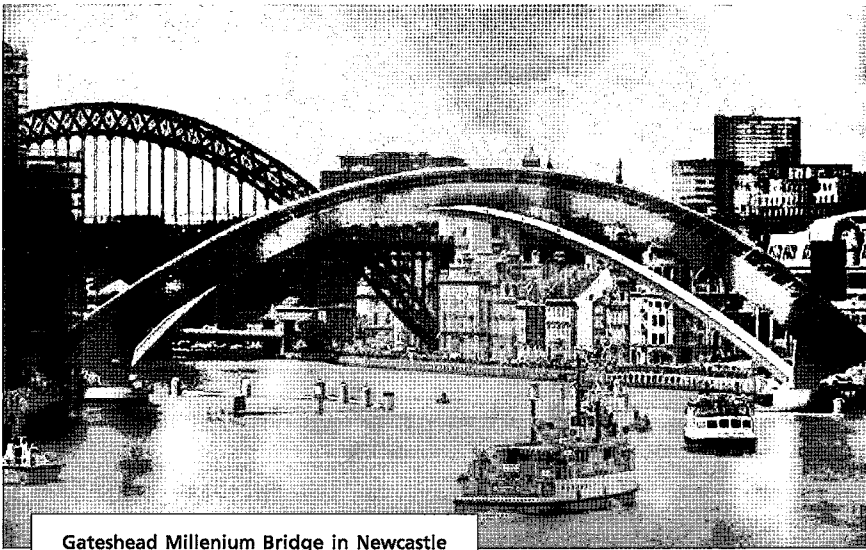
### **Newcastle: Die klassische Antwort: „Going for Growth“**



Newcastle upon Tyne zählt neben Sunderland und Middlesbrough zu den wichtigsten Zentren im Nordosten Englands. Das engere Ballungsgebiet „Tyne and Wear“, benannt nach den beiden wichtigsten Flüssen, zählt insgesamt rund 1,2 Mio. Menschen. Zusammen mit den weiter südlich gelegenen englischen Ballungsräumen gehört es zu den Kernräumen der frühesten Industrialisierung im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert. Zu Gute kamen dem Standort dabei neben der Seelage v.a. reichhaltige Steinkohlevorkommen in der Region. Seit dem 18. Jahrhundert basierte der zunehmende Wohlstand fast ausschließlich auf der Kohle. Die Stadt

wuchs von 28.000 Einwohnern um 1800 auf 215.000 Einwohner um 1900. Im Zuge der Industrialisierung entstanden große Werke der chemischen Industrie, des Maschinen- und Eisenbahnbaus. Der wirtschaftliche Niedergang Newcastles begann bereits mit der Krise der englischen Montanindustrie nach dem Ersten Weltkrieg. Kurzen Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs, so z.B. in den 1960er Jahren, folgten immer wieder anhaltende Phasen des Niedergangs. Ehemalige Arbeiterviertel entlang der Tyne, wie Walker, Byker, Benwell und Scottswood, die in den letzten dreißig Jahren über ein Drittel ihrer Einwohner verloren haben, kämpfen seit Jahren mit massiven sozialen Problemen. 1999 standen im Stadtgebiet 8.600 Wohnungen leer (7 Prozent des Bestandes). Allein zwischen 1981 und 2001 verlor Newcastle 24.500 Einwohner, das entspricht einem relativen Verlust von 8,6 Prozent. 2001 lebten bei weiter sinkender Tendenz noch 259.600 Einwohner in der Stadt.

Heute ist die Stadt mit zwei Universitäten zum Dienstleistungszentrum für eine dicht verstädterte Region geworden. Die Erneuerung der georgianischen Innenstadt gilt englandweit als Vorbild. Entlang der Quayside ist der Strukturwandel in vollem Gange. Wo sich vor zwanzig Jahren noch das industrielle Zentrum der Region befand, finden sich heute Promenaden mit Hotels, Restaurants und Cafés. Mit der Gateshead Millenium Bridge, einer gewagten Konstruktion einer hochklappbaren Fußgängerbrücke nach dem Modell eines Augenlids, und dem „Baltic Centre for Contemporary Art“ in den umgebauten Silos einer ehemaligen Mühle wurden gerade zwei neue Attraktionen geschaffen, die der Stadt helfen sollen, das Image der Stadt als Englands „Party Town“ auszufüllen.<sup>3)</sup>

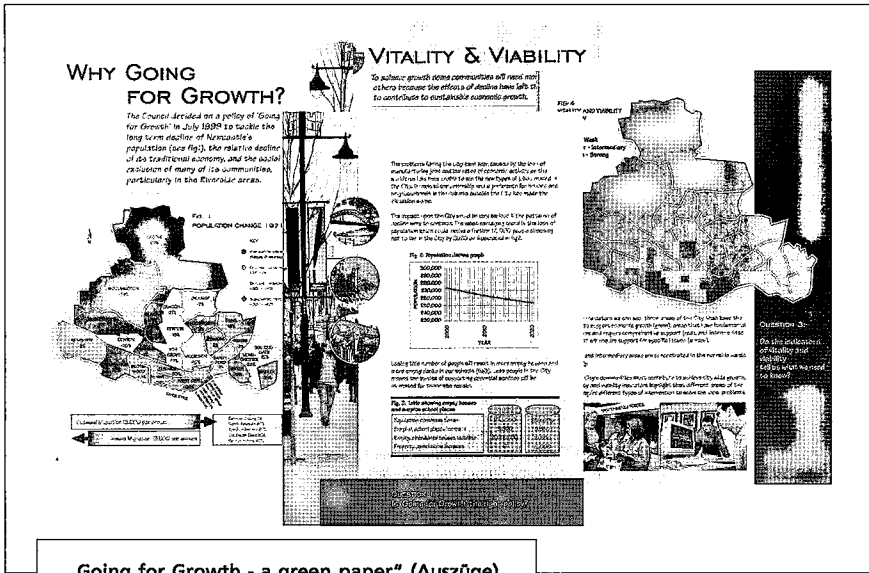


Gateshead Millenium Bridge in Newcastle

Das wichtigste Planungsdokument der Stadt Newcastle ist ein vom Stadtrat im Jahr 2000 beschlossener Strategieplan mit dem Titel „Going for Growth“. In ihm wird eine Vision für die Stadt mit dem Zeithorizont 2020 beschrieben. Das Hauptanliegen des Strategieplanes besteht darin, den lang anhaltenden Schrumpfungstrend in Newcastle zu stoppen. Durch Schaffung von 30.000 neuen Arbeitsplätzen und 20.000 neuen Wohnungen (bei parallelem Abriss von 6.600 alten Wohnungen) soll ein „wettbewerbsfähiges, kohäsives und kosmopolitisches regionales Zentrum von internationaler Bedeutung“ (NCC 2000a: 3) entstehen. „Our approach needs to be radical, we must accept that in certain areas the urban structure is broken and cannot be mended.“ (NCC 2000c: 4)

Der Strategieplan teilt die Stadt in Bezug auf die Vitalität und Entwicklungsfähigkeit der unterschiedlichen Stadtteile anhand ausgewählter Schlüsselindikatoren in drei Gebietskategorien ein: „Green Areas“ sind strukturstarke Gebiete, die ökonomisches Wachstum unterstützen. „Red Areas“ haben fundamentale Schwächen und bedürfen daher umfassender Unterstützung. „Amber Areas“ liegen zwischen den beiden Extremen und benötigen nur in bestimmten Handlungsfeldern Hilfe. In Bezug auf die drei Gebietskategorien nennt der Plan spezifische Handlungsansätze, ohne diese konkret zu beschreiben.

Für jene Stadtteile, die die größten Schwächen aufweisen oder die größten Entwicklungschancen bieten, sieht der Strategieplan teilgebietsbezogene Area Master Pläne vor, die im Sommer 2000 erstellt wurden, so für das East End und das West End, aber auch für ein 197 ha großes Entwicklungsgebiet auf der „Grünen Wiese“. Interessant ist bei letzterem ein verbindliches „Joint venture agreement“ für Neubauten im „Newcastle Great Park“. Der Developer kann auf der „Grünen Wiese“ nur solange bauen, wie der



stadtweite Anteil von Neubauten auf Brachflächen nicht unter 66 Prozent aller Neubauten sinkt. Vorbehaltlich der Erreichung der Gewinnschwelle ist der Developer sogar verpflichtet, selbst auf den innerstädtischen Brachflächen Wohngebäude zu errichten, um das angestrebte 2:1-Verhältnis von „brown field development“ zu „green field development“ zu erreichen (Carmona / Carmona / Gallent 2001: 61).

Da die Region Newcastle zu den ältesten altindustriellen Schrumpungsregionen weltweit zählt, wäre eigentlich zu erwarten, dass dort eine weit entwickelte und differenzierte Debatte über den strategischen Umgang mit Schrumpfung vorzufinden ist. Die Antwort der Stadt in Form des Strategieplans „Going for Growth“ enthält zwar innovative Elemente, ist aber im Kern konventionell. Der Schrumpfung soll mit neuem Wachstum begegnet werden, ohne dass schlüssig begründet wird, wie der Trendumbruch bewerkstelligt werden soll.

Der Strategieplan wurde von verschiedenen Seiten öffentlich scharf angegriffen (NCC 2000b). Unter anderem wurden kritisiert, dass die Strategie deterministisch angelegt ist (Shaw 2001: 8) und isoliert vom regionalen Kontext entwickelt wurde (Byrne 2000). Der Kernvorwurf besteht aber darin, dass der Strategieplan seiner ausgeprägten partizipativen Rhetorik zum Trotz in der lokalen Tradition paternalistischer Politik stehe (Healey 2002: 183). Zwar wurden im August 1999 alle 124.000 Haushalte sowie alle Unternehmen in Newcastle per Brief zur Mitwirkung aufgefordert und im Januar 2000 4.500 Exemplare des Green Papers „Going for Growth“ verteilt, die Strategieinhalte wurden jedoch in verwaltungsinternen Arbeitsgruppen ausgearbeitet und „Top-down“ vorgegeben. Die Sprache, in der die Strategie verfasst wurde, ist dementsprechend geprägt von einem profes-

sionell-planerischen Stil, in dem den einzelnen Stadtgebieten Stärken oder Schwächen aus Sicht öffentlicher Akteure und privater Investoren bescheinigt werden, ohne dass die Wahrnehmungen und Sichtweisen der Bewohner selber eingebracht oder reflektiert wurden. „Despite the rhetoric of consultation, participation and neighbourhood management, this plan seems targeted to external audiences, the providers of ‘massive investment’, without which very little of the ‘radical change’ can happen.” (Healey 2002: 190)

Die erkennbare Orientierung auf externe Investoren, verbunden mit selektiven Abrissplänen in sozial schwachen Gebieten, stärkt die Befürchtung der lokalen Bevölkerung vor einem „Yuppy Takeover“, also davor, Opfer von Gentrifizierungs- und Verdrängungsprozessen in gewachsenen Stadtquartieren zu werden. Öffentliche Proteste waren die Folge. Der City Council sieht sich damit zunehmend in einer Zwickmühle: Einerseits ist die Einwerbung von öffentlichem und privatem Kapital unabdingbar, um das anspruchsvolle Ziel einer Trendwende in der Stadtentwicklung Newcastle zu erreichen. Öffentliche Gelder setzen aber auch in England zunehmend den Nachweis von partizipativen Entscheidungsprozessen voraus. Andererseits haben die Stadträte aufgrund der jahrelangen Erfahrungen den Eindruck, dass gerade ein bewohnerorientiertes kleinteiliges Vorgehen nicht zu den notwendigen Reformen und Strukturveränderungen geführt hat. Daher ist zu befürchten, dass die „Going for Growth“-Strategie das Schicksal einer Vielzahl ähnlicher Initiativen in Newcastle teilen wird, die eine Zeitlang mobilisierend wirkten, letztlich aber doch nach relativ kurzer Zeit von einer neuen Initiative oder einem neuen Förderprogramm verdrängt wurden und ohne große Wirkung blieben. „Unfortunately GfG [Going for Growth] has provoked a wider feeling of disquiet and uncertainty which is not the best way to attract business or to win the commitment of the population – both vital to success.” (Shaw 2001: 13)

### **Bilbao: Strategische Inszenierung „Metropoli 30“**

Bilbao hat ähnlich wie Newcastle seinen Aufstieg zum regionalen Industriezentrum seiner Lage in Seenähe, in diesem Fall am Golf von Biscaya, zu verdanken. Zwar setzte die Industrialisierung der nordspanischen Stadt später ein, dafür verlief der Ausbau der Hafen- und Industrieanlagen entlang des Flusses Nervión seit 1870 umso dynamischer. Vorherrschende Wirtschaftszweige waren die Eisen-, Stahl- und Chemieindustrie, begünstigt durch die Lage an bedeutenden Schifffahrts- und Eisenbahnlinien. Der wirtschaftliche Aufstieg Bilbaos erreichte in den 1920er Jahren seinen Höhepunkt. Mit der allgemeinen Strukturkrise in der europä-



ischen Schwerindustrie in den 1960er und 1970er Jahren begann eine lang anhaltende krisenhafte Entwicklung der Stadt.

Anfang der 1980er Jahre, als die Krisensymptome in der städtischen Wirtschaft immer deutlicher wurden, lebten noch über 1 Million Menschen in der Metropolregion mit dreißig Kommunen, davon mehr als 430.000 Menschen in der Stadt Bilbao. Seither ist in der Kernstadt ein deutlicher Rückgang auf 353.943 Einwohner im Jahr 2001 zu konstatieren (-18 %). Die Arbeitslosigkeit stieg in den 1980er Jahren auf über 25 Prozent. Zentrale Stadtgebiete entlang des Flussufers wurden von heruntergekommenen Industrieruinen und großflächigen Brachen bestimmt. Wie in vielen anderen europäischen Städten liegen die Ursachen dieser Schrumpfung, außer in dem krisenhaften Niedergang der Schwerindustrie, auch in einem anhaltenden Suburbanisierungsprozess und in sinkenden Geburtenziffern (in Spanien besonders).

Vor diesem Hintergrund initiierte die Regierung der Autonomen Region Baskenland gemeinsam mit dem Provinzialrat Bizkaia 1989 einen strategischen Plan für die Revitalisierung der Metropolregion Bilbao. 1991 kam es zu der Gründung des Vereins „Bilbao Metròpoli 30“ durch die baskische Regierung und das baskische Abgeordnetenhaus. Satzungsgemäß soll der Verein zum Zweck der Revitalisierung der Metropolregion Bilbao Marketingfunktionen übernehmen und Studien erstellen.<sup>4)</sup> Da sich die Mitglieder aus dem Kreis der wichtigen staatlichen Institutionen und der größten Firmen der Region rekrutierten, entstand eine politisch und wirtschaftlich einflussreiche Gruppe, die sich um die strategischen Investitionen der nächsten Jahre kümmern sollte. Bis 2001 sind zu den 19 Gründungsmitgliedern 79 weitere zahlende Mitglieder hinzugekommen.

Bereits ein Jahr später, im November 1992, kam es zur Schaffung einer weiteren Einrichtung mit der Bezeichnung „Bilbao Ría 2000“ (Ría = nordspan. Fjord). Die Aufgabe dieser staatlich finanzierten GmbH besteht hauptsächlich im Entwurf, in der Planung und Realisation von Projekten auf den Industriebrachen der Stadtregion. Neben der nationalen und regionalen Regierung sowie den Städten Bilbao und Barakaldo, die zusammen 50 Prozent der Gesellschaftsanteile halten, haben sich hier mit einer staatseigenen Grundstücksgesellschaft, der Hafenbehörde und zwei lokalen Eisenbahngesellschaften jene staatlichen Unternehmen zusammengeschlossen, die Eigentümer großer Grundstücke entlang des Nervión waren und sind. Durch diese Akteursbündelung, die ein eigentums- und planungsrechtlich abgestimmtes Vorgehen ermöglichte, konnten in den vergangenen zehn Jahren umfangreiche Projekte mit einer Investitionssumme von insgesamt 557 Mio. Euro durchgeführt werden („Bilbao Ría 2000“ 2002: 33). Der räumliche Fokus ist dabei beschränkt auf die ehemaligen Industrie- und Hafenanlagen zwi-

schen dem Stadtzentrum Bilbaos und der Mündung des Nervión in den Golf von Biscaya. Zusammen mit „Bilbao Metr6poli 30“ f6rdert und leitet das rein exekutiv operierende Unternehmen „Bilbao Ría 2000“ die Revitalisierung der Metropolregion (Moza 1996).

Zentrales Plandokument ist der von „Bilbao Metr6poli 30“ im Jahr 1992 vorgelegte „Plan estrat6gico para la revitalizaci6n del Bilbao Metropolitano“, der den Anspruch formulierte, „offen, pluralistisch, integriert, modern, kreativ, sozial und kulturell“ zu sein („Bilbao Metr6poli 30“ 1992). Er wurde unter Mitwirkung von Andersen Consulting in vier Phasen erarbeitet und identifizierte zun6chst sieben vorrangige Themen („temas cr6ticos“):

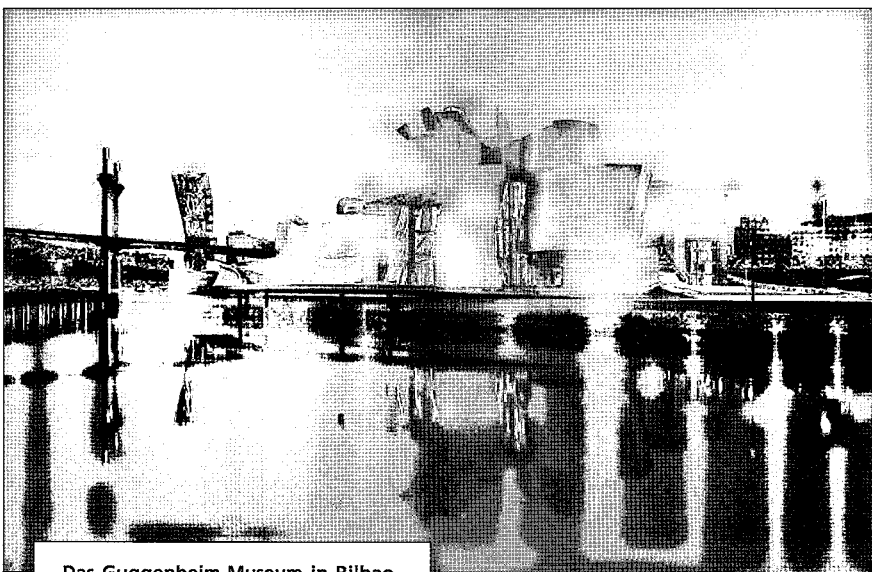
- Investition in die Humanressourcen
- Dienstleistungsmetropole in einer modernen Industrieregion
- Mobilität und Erreichbarkeit
- Regeneration der Umwelt
- Urbane Regeneration
- Kulturelle Zentralit6t
- Koordiniertes Management durch 6ffentliche Verwaltung und privaten Sektor.

Die unübersehbaren sozialen Probleme f6hrten 1993 dazu, dass ein achttes Thema erg6nzt wurde:

- Soziale Ma6nahmen

Dem Strategieplan liegt ein nicht-deterministisches Planungsverst6ndnis zugrunde, demzufolge der Plan in einem konstanten dynamischen Prozess dem permanenten sozio6konomischen Wandel in der Stadtregion anzupassen ist. Regelm66ig wurde der Strategieplan durch Aktionspl6ne untersetzt, die vorrangige und erg6nzende Projekte definierten. Als Analyse- und Reflexionsinstrument gibt der Verein „Bilbao Metr6poli 30“ zudem seit 1993 j6hrliche Berichte 6ber den Fortschritt bei der Umsetzung der Strategie heraus. Eine aktuelle Fortschreibung der Strategie mit dem Zeithorizont 2010 erfolgte zuletzt im April 2001 unter dem Titel „Bilbao as a Global City“ („Bilbao Metr6poli 30“ 2001).

Kennzeichnend f6r das strategische Vorgehen in Bilbao ist der Versuch, die Stadt als postindustrielle „Global City“ des 21. Jahrhunderts neu zu erfinden. Planung wurde „ganz bewusst als Arbeit an dem Bild betrieben, das die Menschen von der Stadt haben. Der Umbau und die Erneuerung galten zun6chst dem Image der Orte. Die Strategie war, den Namen international bekannt zu machen und ihn mit Attraktoren zu verkn6pfen.“ (Franck 2002) In einer Art „Schocktherapie“ (K6hn 1997) hatte man sich entschlossen, mitten ins



Das Guggenheim-Museum in Bilbao

verwahrloste Zentrum kulturelle Highlights zu setzen. Viele internationale Stararchitekten arbeiteten in den 1990er Jahren in Bilbao: Das spektakulärste Projekt, Frank Gehrys Guggenheim-Museum, lockt jährlich über eine Million Touristen nach Bilbao. „Aus der traurigen Arbeiterstadt ist ein Kunstmekka ersten Ranges geworden, ein wettbewerbsfähiger Standort, der Menschen und Investitionen anlockt, der sich mit dem Mehrwert Kunst das Bild einer modernen Stadt mit Zukunft erkaufte.“ (Zeese 2000)

Der Erfolg des Guggenheim-Museums in Bilbao hat europaweit Aufsehen erregt und zu einer Neubewertung der Rolle der Kultur in Revitalisierungsstrategien geführt.

Ein weiteres Kennzeichen der strategischen Ausrichtung der Revitalisierungsanstrengungen in Bilbao ist die erfolgreiche Ausformung von Public-Private-Partnerships, wie sie in „Bilbao Metr poli 30“ und „Bilbao R a 2000“ zum Ausdruck kommt (Marshall 2001: 64; Vegara 2001: 94). Allerdings setzt hier auch die Kritik an: Der Einfluss der – oft auch in öffentlicher Hand befindlichen – Wirtschaft führte zu einer Orientierung auf spektakuläre Projekte und einer relativ schwachen Position von Gemeinwohlinteressen. „Die Wiederbelebung der Stadt wird zum umfassenden Marketingprojekt, beeinflusst von Werbekonzepten, die ein attraktives Erscheinungsbild, urbane Symbolik, Stararchitektur oder Spektakul rbauten propagieren.“ (Moza 1996) Als problematisch erwies sich die Tatsache, dass wirtschaftliche Interessen zu einer faktischen Rollenteilung zwischen der Non-Profit-Organisation „Bilbao Metr poli 30“ und dem finanzstarken Unternehmen „Bilbao R a 2000“ führten. Während „Bilbao Metr poli 30“ für die Strategieformulierung und Verbreitung dieser Strategie zuständig war, selbst aber keine Umsetzungsmöglichkeiten hatte, konzentrierte sich „Bilbao R a 2000“ auf die Umsetzung von Projekten. Die Leitidee dabei war, dass die soziale und ökonomische Regeneration eine völlige Erneuerung der physischen Infrastruktur voraussetzt (Gonzales Ceballos 2001: 8). Hier spielten aber nicht die integrierten

und langfristigen strategischen Erwägungen, sondern oftmals kurzfristige finanzielle und projektbezogene Erwägungen die entscheidende Rolle. Im Widerspruch zu der Planrhetorik erfolgte die tatsächliche Entwicklung fragmentarisch.

Begünstigt wurde diese Entwicklung durch das Fehlen einer starken politischen Institution in der Metropolregion. Wesentliche Entscheidungen wurden oft in informellen Gesprächen durch eine kleine Gruppe einflussreicher Akteure getroffen (Gonzales Ceballos 2001: 14). Kritik macht sich daher in Bilbao auch an der Art fest, wie in dem Strategieentwicklungsprozess Entscheidungen vorbereitet und getroffen wurden. Zwar wurde auch in Bilbao die strategische Planung als Konsensbildungsprozess unter Einbeziehung verschiedenster Interessen verstanden (EURONET 1996). Sporadische Treffen ohne ausreichendes Zeitfenster für den Austausch von unterschiedlichen Positionen machten jedoch einen breiten Konsens über die strategischen Ziele und Maßnahmen unmöglich (Esteban 2000: 102). Dadurch konvertierte der Strategieentwicklungsprozess mit der Zeit mehr und mehr zu einem Prozess der Legitimation der großen städtebaulichen Projekte.

Das „Miracle of Bilbao“ (Vegara 2001: 93) ist nicht das Ergebnis einer systematischen Umsetzung des von „Bilbao Metr poli 30“ entwickelten Strategieplanes. Relevante Maßnahmen wurden von anderen Akteuren in anderen Konstellationen beschlossen und durchgeführt. Der eigentliche Erfolg der strategischen Planung in Bilbao ist vielmehr in der Überwindung des negativen Images der Stadt zu sehen. Die beteiligten Akteure waren im Inszenieren ihrer Initiative außerordentlich erfolgreich, und dies wurde in positive Impulse für die Revitalisierung der Stadt umgesetzt.

### **3. Vergleich der Handlungsansätze in Westeuropa mit jenen in Ostdeutschland**

#### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Strategien in Newcastle und Bilbao**

Vergleicht man die verfolgten Strategien in Newcastle und Bilbao, zeigen sich einerseits auffällige Parallelen – beide Städte sehen in der Initiierung neuen Wachstums die Antwort auf strukturelle Schrumpfungsprozesse. Durch stadträumlich selektive Maßnahmen soll ein investorenfreundliches Umfeld geschaffen werden. Unterstützt wird dies von einer Planung, die ihre Erneuerungsbestrebungen nicht nur auf die Stadtphysis bezieht – durch den systematischen Abriss nicht mehr genutzter Gebäude und Infrastrukturen –, sondern explizit auch auf das Stadtimage. Spektakuläre Projekte dienen hierfür als Kristallisationspunkt. Eine Partizipation der Bewohner der Stadt wird in beiden Städten zwar verbal reklamiert, findet aber tatsächlich kaum statt.



Andererseits lassen sich auch klare Unterschiede ausmachen: Die strategische Planung setzte in Bilbao deutlich früher ein und fokussierte weitaus stärker als in Newcastle auf spektakuläre Einzelprojekte. Dabei nahm man eine Fragmentierung der Stadtentwicklungspolitik in Kauf und verzichtete anders als Newcastle darauf, integrierte Pläne für einzelne Stadtgebiete zu entwickeln. Dafür wurde von Anfang an die Metropolregion als Ganzes betrachtet, wohingegen in Newcastle nur das Stadtgebiet einbezogen wurde. Durch die Projektorientierung gelang es Bilbao, handlungsfähige Public-Private-Partnerships zu etablieren, während die Bemühungen in Newcastle kommunalverwaltungslastig blieben. Die unterschiedliche Herangehensweise zeigt sich schließlich auch im Planungsverständnis, das in Newcastle eher deterministisch, in Bilbao hingegen stärker dynamisch angelegt war.

In der Bilanz haben es beide Strategien durch ein geschicktes Planungsmarketing vermocht, internationale Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Die tatsächlichen Wirkungen auf die Stadtentwicklung in Newcastle und Bilbao sind jedoch recht schwierig einzuschätzen. Auf den ersten Blick erscheint Bilbaos Strategie effekt- und damit wirkungsvoller. Ob dies langfristig eine Umkehr der Schrumpfungsprozesse in der Stadtregion bewirken kann, ist jedoch zumindest zweifelhaft. In Bilbao hält der negative Bevölkerungstrend an, und die Stadt Newcastle musste aufgrund des jüngsten Zensus in England im Jahr 2001 ihre Einwohnerzahl um ca. 20.000 Einwohner nach unten korrigieren – auf ein Niveau, das laut Strategieplan erst im Jahr 2020 gedroht hätte, wenn nicht gegengesteuert würde.

### **Vergleich mit Handlungsansätzen in Ostdeutschland**

Wie verhalten sich nun die Strategien schrumpfender europäischer Großstädte im Verhältnis zu den Ansätzen des Stadtumbaus in Ostdeutschland? Um dies zu illustrieren, sollen im Folgenden – insbesondere basierend auf Erfahrungen in den Entwicklungsstädten Schwedt (Brandenburg) und Johannegeorgenstadt (Sachsen) – die aktuellen Handlungsansätze in Ostdeutschland kurz skizziert werden.

Im Mittelpunkt der Bemühungen, den Herausforderungen des demographischen Wandels in Ostdeutschland zu begegnen, stehen das bereits erwähnte Bund-Länder-Programm „Stadtumbau Ost“ und der darin integrierte Bundeswettbewerb für integrierte Stadtentwicklungskonzepte. Eine erste Auswertung der Wettbewerbsbeiträge durch das auslobende Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) kommt zu dem Schluss, dass „wesentliches Kennzeichen für nahezu alle Preisträger ist, dass sie sich weniger durch innovative Ideen als durch eine konsequente, solide Darstellung des stufenweise Machbaren bei klarer Zielsetzung für den Stadtumbau auszeichnen“ (BMVBW 2002). Insgesamt würden die Kommunen bei der Darstellung der Stadtumbaustrategien

den Schwerpunkt auf die förderfähigen Tatbestände setzen. Allerdings seien Problemanalysen und Strategien oft nicht schlüssig aufeinander bezogen gewesen. Während die städtebauliche Perspektive hervorragend aufgegriffen werde, kämen wohnungswirtschaftliche Aspekte zu kurz. Die Investitionsbereitschaft privater Investoren bzw. der Eigentümer würde einfach vorausgesetzt.

Gemeinsam ist den Strategien ostdeutscher Kommunen, dass sie in einem mehr oder weniger breiten Kooperationsprozess erarbeitet werden. Ihre Adressaten sind in erster Linie Bund und Land als öffentliche Fördermittelgeber. Das meist zu attestierende Fehlen privatwirtschaftlicher Finanzierungsmodelle ist mangels Investoren und eigener Leistungsfähigkeit der Kommunen konsequent und bedingt eine planerisch-administrative Sprache. Diese ist zumeist sachlich-nüchtern und zur Vermittlung einer Aufbruchstimmung nur bedingt geeignet. Die besondere Problematik in Schwedt und Johannegeorgenstadt hat in beiden Städten in den letzten Jahren zu einem pragmatischen Realismus geführt, der von traditionellen Wachstumserwartungen Abstand genommen hat. Man konzentriert sich auf Machbares und hofft insbesondere auf die Hilfe von Bund und Land.

Vergleicht man nun den Umgang mit strukturellen Schrumpfungsprozessen in den beiden europäischen Großstädten und den beiden ostdeutschen Entwicklungsstädten miteinander, treten bei grundsätzlich vergleichbaren Herausforderungen interessante Unterschiede zu Tage.<sup>5)</sup>

In allen vier Fällen

- führten veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu einer anhaltenden Strukturkrise,
- in deren Folge die Arbeitslosigkeit stark anstieg und zwischen 8 Prozent und 18 Prozent der Einwohner in einem Zeitraum von weniger als 15 Jahren die Stadt verließen,
- verschärften Leerstand von Wohn- und Gewerbeimmobilien und ein sich verschlechterndes Image die Problemlage,
- versuchten die Städte, auf diese Krisen mit langfristig angelegten, strategischen Rahmenkonzepten und sektoral übergreifende Lösungen zu reagieren,
- die einerseits auf eine Um- und Nachnutzung des Bestands und andererseits auf einen gezielten Rückbau nicht mehr genutzter Gebäude und Infrastrukturen orientierten,
- waren die öffentlichen Fördermittelgeber auf nationaler oder regionaler Ebene ein Hauptadressat der Strategiepläne.

Die strategischen Konzepte aller vier Städte weisen ungeachtet ihrer jeweiligen Spezifik eine Reihe von Besonderheiten auf. Sie waren regional oder lokal angelegt, eher verwaltungs- oder projektbezogen, flächendeckend oder punktuell, eher deterministisch oder stärker dynamisch. Interessant für die hier behandelte Thematik ist aber ein prinzipieller Unterschied zwischen den deutschen Beispielen und dem englischen bzw. spanischen Beispiel, der sich v.a. an zwei Punkten fest machen lässt:

- Sowohl in Newcastle als auch in Bilbao wird in der Initiierung neuen Wachstums die einzig überzeugende Antwort auf die Schrumpfungphänomene gesehen. Anders als in Schwedt und Johannegeorgenstadt geht es nicht um die pragmatisch-realistische Begleitung und „Abfederung“ unvermeidbarer Schrumpfungprozesse, sondern um eine anvisierte radikale Trendumkehr.
- Zur Vermarktung des Strategieplanes und zur Anwerbung der für das angestrebte Wachstum benötigten Investoren greifen die Strategiepläne in Newcastle und Bilbao eine ökonomisch geprägte Sprache auf. Stadtentwicklung wird als Marketingprojekt definiert, das auf urbane Symbolik und spektakuläre Projekte setzt.

Natürlich müssen die Unterschiede vor dem Hintergrund der unterschiedlichen ökonomischen Rahmenbedingungen und institutionellen Kapazitäten gesehen werden. Gleichwohl ist in keinem der vier dargestellten Beispiele tatsächlich eine Trendumkehr zu neuem Wachstum gelungen und es spricht relativ wenig dafür, dass dies in den kommenden Jahren gelingt. Allerdings konnten sowohl Newcastle als auch Bilbao mit ihren Strategien das schlechte Image ihrer Städte in den vergangenen Jahren deutlich verbessern, während die unabweisbar notwendigen Rückbaumaßnahmen in Schwedt und Johannegeorgenstadt die Imageprobleme eher noch vergrößert haben.

Es ist jedoch zu früh, um die Strategien abschließend einzuschätzen. Was passiert in Newcastle und Bilbao, wenn deutlich wird, dass allen Bemühungen zum Trotz der Bevölkerungsrückgang anhält? Häußermann und Siebel kritisierten bereits Ende der 1980er Jahre die gängigen Wachstumsplanungen: „Unsere zentrale These ist, dass die gegenwärtig dominante Orientierung, Schrumpfen in Wachstum umkehren zu wollen, die negativen Folgen nicht nur verstärkt, sondern auch Möglichkeiten neuer urbaner Lebensformen verbaut.“ (Häußermann / Siebel 1987) Es besteht zweifellos die Gefahr, dass wachstumsorientierte Strategien erhebliche Ressourcen für Investoren aufwenden, die niemals kommen werden. Großräumig betrachtet, wird an der demographischen Schrumpfung vieler Städte in Europa kein Weg vorbei führen. Eine vorausschauende Stadtentwicklungspolitik sollte diese Tatsache berücksichtigen und nicht einseitig alle Maßnahmen auf neues Wachstum konzentrieren.

In diesem Sinne könnten mit dem Stadtumbau in Ostdeutschland europaweit wichtige Erfahrungen gesammelt werden. Es ist das erste Mal in der Geschichte des modernen Städtebaus, dass Planer sich angesichts von Strukturkrisen in großem Umfang von der Illusion neuen Wachstums frei machen und einen pragmatischen Rückbau anstreben. Allerdings wird es notwendig sein, stärker als bisher kreative Lösungen zu entwickeln und die mit der Schrumpfung verbundenen Chancen zu nutzen. Eine Überschätzung der sozialökonomischen Entwicklung zu vermeiden und dennoch eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, könnte sich als entscheidender Erfolgsfaktor beim strategischen Umgang mit Schrumpfungsprozessen herausstellen.

---

### **Anmerkungen**

\*) Dieser Beitrag basiert auf einer ausführlicheren Darstellung des Autors „Zwischen spektakulärer Inszenierung und pragmatischem Rückbau - Umbau von schrumpfenden Stadtregionen in Europa“, publiziert in Hutter / Iwanow / Müller (2003).

1) vgl. Siedentop / Kausch (2003)

2) Außer Werte für die behandelten Fallstudien Bilbao (Quelle: Instituto Nacional de Estadística), Newcastle (Quelle: Office of National Statistics). Der Wert für Newcastle bezieht sich auf Bevölkerungsentwicklung 1981-2001, da die Zensusdaten von 2001 deutlich niedrigere Werte ergaben als erwartet. Die notwendige Bereinigung der Daten für die Vorjahre durch das Office of National Statistics steht noch aus.

3) Genau betrachtet wurden diese Attraktionen nicht von bzw. in Newcastle geschaffen, sondern von Gateshead, einer eigenständigen Stadt am gegenüberliegenden Ufer der Tyne. An den Projekten zeigten sich exemplarisch die Schwierigkeiten, denen sich eine regionale Kooperation im Raum Newcastle gegenüberstellt. Eine geplante gemeinsame Finanzierung der Millennium Bridge kam trotz weitgehender Interessenkongruenz nicht zustande.

4) Die Satzung von „Bilbao Metrópoli 30“ definiert in Art. 6 die Aufgaben des Vereins wie folgt: „la ‘Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano’ tiene por finalidad la realización de acciones de promoción y estudio encaminadas hacia la revitalización del Bilbao Metropolitano, entendiéndolo por tal la aglomeración urbana del Bajo Nervión definida como una realidad social y económica sin límites territoriales precisos.“

5) vgl. die ausführlichere Darstellung der Entwicklungen in Schwedt und Johanngeorgenstadt in Wiechmann (2003)

---

## Literatur

- Bilbao Metr poli 30 (1992): Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano. Bilbao
- Bilbao Metr poli 30 (2001): Bilbao as a Global City - Making Dreams come True, Bilbao 2010 La Estrategia. Bilbao
- Bilbao R a 2000 (2002): What is Bilbao R a 2000? In: „Bilbao R a 2000“ - Magazine, Nr. 5, Mai - Oktober 2002, S. 32-34
- Bundesministerium f r Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVWB) (2002): Erste Ergebnisse der Auswertung der Wettbewerbsbeitr ge (<http://www.bmvwb.de/Aktuelles>)
- Byrne, D. (2000): Newcastle's Going for Growth: governance and planning in a post-industrial society. Northern Economic Review, Nr. 30, S. 3-16
- Carmona, M. / Carmona, S. / Gallent, N. (2001): Working together - a guide for planners and housing providers. London
- Esteban, Marisol (2000): Bilbao, Luces y Sombras del Titanio - El proceso de regeneraci n del Bilbao Metropolitano. Bilbao
- EU Kommission (Hrsg.) (2002): Erster Zwischenbericht über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt. KOM(2002) 46, Brüssel ([http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy](http://europa.eu.int/comm/regional_policy))
- EURONET (1996): Metropolitan Bilbao, Spain, Strategic Plan for the Revitalisation of Metropolitan Bilbao, A Local Sustainability Case Study. Last Update: October 1996 (<http://www3.iclei.org/egpis/egpc-052.html>)
- Franck, G. (2002): Zur urbanen Ökonomie der Aufmerksamkeit, Georg Franck im Interview - Email-Interview von Ch. Kamleithner und U. H berlin. In: d rive- Zeitschrift für Stadtforschung, Nr. 7 (März 2002), S. 8-10
- Gonzales Ceballos, S. (2001): Key concepts in the „new institutionalism“ approach, the context of Urban Regeneration strategies (unver ffentlichtes Manuskript)
- H u bermann, H. / Siebel, W. (1987): Neue Urbanit t. Frankfurt am Main
- Healey, P. (2002): Place, identity and governance: transforming discourses and practice, In: Hillier, J.; Rooksby, E. (Eds.): Habitus: a sense of place. Aldershot, S. 173-202
- Hutter, G. / Iwanow, I. / Müller, B. (Hrsg.) (2003): Demographischer Wandel und Strategien der Bestandsentwicklung in Städten und Regionen. I R-Schrift Nr. 41. Dresden
- K hn, Ch. (1997): Von Highways und Sackgassen. In: Spectrum vom 22.11.1997
- Marshall, R. (2001): Remaking the image of the city: Bilbao and Shanghai. In: Marshall, Richard: Waterfronts in Post-Industrial Cities, S. 53-73
- Mozas, J. (1996): Bilbao: Eine städtebauliche Collage. In: Werk, Bauen + Wohnen, Nr. 12/ 1996. S. 43-48
- Müller, B. / Wiechmann, Th. (2003): Anforderungen an Steuerungsansätze der Stadt- und Regionalentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen. In: Müller, B. / Pohle, H. / Siedentop,

St. (Hrsg.): Raumentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen. ARL-Arbeitsmaterial, Hannover (im Erscheinen)

- Newcastle City Council (NCC) (2000a): Going for Growth - a green paper, A citywide vision for Newcastle 2020. Newcastle (<http://www.newcastle.gov.uk/gfg2002.nsf/>)
- Newcastle City Council (NCC) (2000b): Review of the Going for Growth Consultation Process, Cabinet Report by Select Committees“. Going for Growth Working Group. 15. November 2000 (<http://www.newcastle.gov.uk/cab2000.nsf/>)
- Newcastle City Council (NCC) (2000c): Press pack for launch of Masterplans. June 2000 (<http://www.newcastle.gov.uk/gfg2002.nsf/>)
- Shaw, K. (2001): Promoting Urban Renaissance in an English City: Going for Growth in Newcastle upon Tyne. *Business Review North East*, Vol. 12, S. 18-30 (<http://www.sustainable-cities.org.uk>)
- Siedentop, St. / Kausch, St. (2003): Der Übergang in ein „schrumpfendes Deutschland“ - Räumliche Ausprägung von Wachstums- und Schrumpfungprozessen in deutschen Agglomerationsräumen - ein Überblick. In: Hutter, G. / Iwanow, I. / Müller, B. (Hrsg.): Demographischer Wandel und Strategien der Bestandsentwicklung in Städten und Regionen, IÖR-Schrift Nr. 41. Dresden
- Vegara, A. (2001): New millenium Bilbao. In: Marshall, Richard: Waterfronts in Post-Industrial Cities, S. 86-94
- Wiechmann, Th. (2002): New Strategic Planning Approaches in European Metropolises. In: Provincia di Roma (Hrsg.): International Conference „Quale modello di sviluppo e di organizzazione per l'area metropolitana romana“, Rom (unveröffentlichte Tagungsunterlagen)
- Wiechmann, Th. (2003): Zwischen spektakulärer Inszenierung und pragmatischem Rückbau - Umbau von schrumpfenden Stadtregionen in Europa. In: Hutter, G. / Iwanow, I. / Müller, B. (Hrsg.): Demographischer Wandel und Strategien der Bestandsentwicklung in Städten und Regionen, IÖR-Schrift Nr. 41. Dresden
- Zeese, V. (2000): Die Sehnsucht nach Bilbao - Geld oder Liebe: Marketing-Experten und Kulturpolitiker debattieren über die Zukunft der Stadt. In: Die Welt vom 25.10.2000

Heike Liebmann

## **Mut der Verzweiflung?**

### **Events und Großprojekte als Motor der Stadtentwicklung**

Im Zuge der Vorbereitung der Workshopreihe „Städtische Kreativität“ sind wir bei unseren Recherchen zu internationalen Beispielen für den kreativen Umgang mit Prozessen des Strukturwandels in den unterschiedlichsten Städten immer wieder auf Großprojekte und besondere Events gestoßen, die gleichsam Wendepunkte in der Stadtentwicklung markierten. Ob dies die schottische Stadt Glasgow, das englische Manchester, oder die spanischen Städte Bilbao (vgl. Beitrag Wiechmann in diesem Band) und Barcelona sind, sie alle kennzeichnet die Realisierung prestigeorientierter „großer Projekte“, die in einer – in jeweils spezifischer Weise – schwierigen Phase der Stadtentwicklung begonnen wurden.

Unverkennbar gibt es in Westeuropa bereits seit den 1980er Jahren Tendenzen, Stadtentwicklung über öffentliche Investitionen in Projekte von gesamtstädtischer, wenn nicht nationaler Bedeutung zu betreiben. Neue kulturelle Einrichtungen wie Museen, Bibliotheken, Kongresszentren entstanden, Bauausstellungen und Gartenschauen wurden realisiert (Rosemann 1993). Trotzdem ist die Frage zu stellen, welche Rolle Events oder Großprojekte in der Stadtentwicklung gerade unter Schrumpfs- oder Stagnationsbedingungen spielen können. Weisen Projekte und Events möglicherweise auch ostdeutschen Städten einen Weg aus der Krise?

Der vorliegende Beitrag stützt sich in erster Linie auf Diskussionsstränge im Rahmen der Workshopreihe „Städtische Kreativität“ und setzt diese in Beziehung zu der seit einigen Jahren geführten Fachdiskussion zum Thema „Festivalisierung“ von Planung und Stadtentwicklung ( u.a. Häußermann / Siebel 1993; Ganser / Siebel / Sieverts 1993; Keller / Koch / Selle 1998). Ausgehend von spezifischen ostdeutschen Schrumpfsbedingungen werden dabei Fragen aufgeworfen, die innerhalb der Workshops zumeist nicht abschließend zu beantworten waren, die aber dazu dienen können, die weitere Diskussion anzuregen.

Wenn an dieser Stelle über Großprojekte gesprochen wird, dann sind nicht die auf die Realisierung kurzfristiger ökonomischer Ziele ausgerichteten Projekte – wie die in den letzten Jahren nicht nur im Osten Deutschlands realisierten Einkaufszentren und

Entertainmentparks am Stadtrand oder die längst nicht immer von Erfolg gekrönten wirtschaftlichen Großprojekte (Lausitzring, Cargolifter, Chipfabrik Frankfurt/Oder) – gemeint. Aus dem Blickwinkel einer kreativen Stadtentwicklung sind vielmehr die vorwiegend von der öffentlichen Hand angestoßenen Projekte von Interesse, die eine strategische Rolle in der Stadtentwicklung übernehmen und dazu dienen sollen, das Bild bzw. Image einer Stadt zu verbessern, privates Investitionsinteresse zu wecken und die Regenerierung einer Stadt erkennbar voran zu bringen.

## **Events und Großprojekte: ein Überblick**

Events und Projekte haben mittlerweile in fast allen Bereichen der Stadtentwicklung Verbreitung gefunden. Es gibt Festivals und andere Großereignisse ebenso wie Organisations- und Kooperationsmodelle für die Umsetzung von Public Private Partnership Projekten. Unterscheiden lassen sich in diesem Zusammenhang stadtgestaltende (Gartenschauen etc.) und flächenneutrale (z.B. Festivals) Projekte sowie einmalige und regelmäßig stattfindende Events. Projekte bzw. Events müssen nicht immer mit tatsächlichen physischen Veränderungen des Raumes verbunden sein. Vielmehr können es auch Interventionen sein, die Raum lediglich als Handlungsrahmen verstehen. Gleichwohl haben sie i.d.R. Auswirkungen auf die räumliche Umwelt, bspw. durch ein neues Verständnis für historische Bestände oder aber aufgrund der qualifizierungs- und beschäftigungspolitischen Dimension von Projekten (Zlonicky 1998: 151). Entsprechend der Vielfalt von möglichen Events und Großprojekten weichen die angewandten Strategien und Herangehensweisen in der Regel ebenso voneinander ab wie die beteiligten Akteure oder Finanzierungsformen. Doch alle hier relevanten Projekte eint, dass sie als Vehikel genutzt werden, um das Image eines Stadtteils oder auch einer ganzen Stadt zu verbessern und öffentliche Aufmerksamkeit sowie das Interesse potenzieller Investoren zu wecken. Ein Hauptziel besteht in aller Regel darin, die wirtschaftliche Position der Stadt zu behaupten und zu verbessern.

## **Ausgewählte Erfahrungen westeuropäischer Städte im Strukturwandel**

Um dies zu verdeutlichen, sollen an dieser Stelle einige Beispiele ausgewählter westeuropäischer Städte vorgestellt werden. So ist bspw. für die Städte Manchester und Glasgow charakteristisch, dass sich die Stadtpolitik seit Mitte der 1980er Jahre aktiv und offensiv für einen umfassenden Stadtbau einsetzt. Die vormals zumeist als schmutzig und wirtschaftlich unattraktiv verrufenen altindustriellen Städte sollten wieder ökonomisch er-



folgreich, kulturell vielfältig, für die Bevölkerung lebenswert sowie international bekannt und anziehend werden. Um diese Ziele realisieren zu können, bediente man sich u.a. einer Strategie der Festivalisierung der Stadtentwicklung, die sich durch – im Rahmen von Public Private Partnership realisierte – prestigeorientierte Großprojekte und besondere Ereignisse auszeichnete. Manchester setzte auf eine Neuverortung innerhalb der internationalen Standortkonkurrenz als Sport- und Kulturstadt. Die Stadt bewarb sich um die Olympischen Spiele 1996 und 2000 und richtete im Jahr 2002 die Commonwealth Games aus. Gleichzeitig entstand eine Reihe spektakulärer kultureller und Museumsprojekte mit hoher urbaner Symbolik, wie das Museum für städtisches Leben URBIS, die Konzerthalle Bridgewater usw. (Liebmann 2002)

In Glasgow wurde 1983 eine umfangreiche Werbekampagne mit dem Slogan „Glasgow’s miles better“ bzw. „Glasgow smiles better“ gestartet. Damit verbunden war ein Engagement der Stadt für besondere Events, so z.B. ein 1988 realisiertes „Garden festival“. 1990 wurde Glasgow „Kulturhauptstadt Europas“ und 1999 „UK-City of Architecture and Design“. In diesem Zusammenhang erfolgte in beiden Städten ein Ausbau des Dienstleistungssektors und bspw. in Manchester der Sport-, Freizeit- und Unterhaltungsindustrie. Eingebunden waren die Projekte in eine Strategie, die eine „Renaissance der Innenstädte“ anstrebte.

Sowohl in Manchester wie auch in Glasgow ist in den letzten Jahren ein deutlicher Imagewandel zu verzeichnen. Beide Städte haben erheblich an Attraktivität gewonnen, was sich sowohl in einer steigenden Zahl von Touristen wie auch in der Neuansiedlung vielfältiger klein- und mittelständischer Unternehmen und einem wirtschaftlichen Wiedererstarken der Städte niederschlägt. Auch die Nachbarstadt Manchesters, Liverpool, setzt inzwischen auf die „Kraft von Events“ und hat sich als Kulturhauptstadt Europas 2008 beworben.

In Huddersfield hatte Ende der 1980er der Neubau eines integrierten Fußball- und Rugbystadions, dem damals modernsten Stadions Großbritanniens, die Wirkung einer Initialzündung. Die Stadt erfuhr in diesem Zusammenhang nationale Anerkennung und Aufmerksamkeit. Ein erster Ansatzpunkt war geschaffen, durch den sich die Bürger, aber auch die Presse und in der Stadt ansässige Akteure positiv mit Huddersfield identifizieren konnten und bereit waren, sich an weiteren Projekten und Aktionen mit eigenen Ideen und Kapital zu beteiligen. Die Stadt nutzte diese ersten Ansätze einer Aufbruchstimmung, sie stellte Gelder zur Verfügung, die von Bewohnern, ortsansässigen Akteure etc. genutzt werden konnten, um eigene Projektideen auszuprobieren und umzusetzen. Gehandelt wurde dabei nach der Devise des damaligen Bürgermeisters Sir. J. Haman: „For every penny of power I give away, I traded a pound of creative influence.“

An diesem Beispiel wird deutlich, dass ein innovatives Projekt allein noch keine „kreative Stadtentwicklung“ ausmacht. Es kann jedoch Anstöße geben für weitere Innovationen und kann dazu ermutigen, Nischen auszufüllen oder neue Brücken zu schlagen. Letztendlich kommt es darauf an, möglichst viele derartige Folgeprojekte in den Städten zu initiieren und durchzusetzen (Ebert / Gnad / Kunzmann 1994: 34 f.).

Charakteristisch für die genannten Beispiele ist, dass sich die Events und Großprojekte in eine übergreifende strategische Neuausrichtung der Städte eingeordnet haben. Sie waren wesentlicher Motor, um unter den Bedingungen des Strukturwandels, der Stagnation bzw. der demographischen Schrumpfung positive Entwicklungsprozesse überhaupt in Gang zu setzen und veränderte Möglichkeiten sowie Chancen aufzuzeigen. Verbunden wurde damit die Hoffnung, dass von Einzelprojekten eine katalytische Wirkung ausgeht und Anstoß sowie Ausstrahlungseffekte im Hinblick auf die Standortqualität und das Image und damit Folgeinvestitionen Dritter erzielt werden können.

*Großprojekte spielen eine sehr wichtige Rolle. Es kommt dabei gar nicht so sehr auf das Ereignis an sich an, sondern vielmehr darauf, dass etwas begonnen wird, was dazu beiträgt, dass sich das Image der Stadt verändert.*  
*Stuart Wilks-Heeg auf dem 2. Workshop in Zwickau*

Darüber hinaus war die Initiierung und Umsetzung der Projekte immer verbunden mit dem aktiven Wirken von Schlüsselakteuren. In der Regel waren dies Persönlichkeiten, die von „außen“ kamen und Schlüsselfunktionen in der Kommune übernahmen. Sie konnten durch ihren Blick von „außen“ tradierte Handlungsmuster in Frage stellen und neue, bisher nicht gekannte Qualitätsstandards in den Städten etablieren (vgl. dazu auch den Beitrag von Keim in diesem Band). Die Stadtverwaltungen entwickelten sich in diesem Zusammenhang zu selbstbewussten und handlungsfähigen Aktivposten der Stadtentwicklung, die die Rolle des Investors, aber auch Koordinators und Stimulators privater Initiativen übernahmen und sich trotz knapper Kassen und schwieriger Rahmenbedingungen durch Kreativität auszeichneten.

## **Entwicklung durch Projekte – ein Trend, dem man sich nicht entziehen kann?**

Auch in Deutschland scheint es gewissermaßen üblich geworden zu sein, in Marketingstrategien zu denken. Zu fragen ist, ob die Städte überhaupt eine Alternative haben, sich diesem Trend zu entziehen, wenn sie in der nationalen wie auch globalen Standort-

konkurrenz bestehen wollen. Die Workshopteilnehmer äußerten hierzu die These: „Städte können es sich gar nicht leisten, nicht mitzumachen, denn Stillstand bedeutet Rückschritt.“ Dies ist vermutlich vor allem darauf zurückzuführen, dass die klassischen Standortfaktoren – bspw. verkehrliche Anbindung, Erreichbarkeit von Rohstoffen, Arbeitskräfte – heute vielfach nicht mehr die entscheidende Rolle bei der Standortwahl spielen oder aber überall nahezu gleichwertig vorhanden sind (vgl. dazu auch Häußermann / Siebel 1993). Städte sind daher gezwungen, sich immer wirksamer anzubieten. Stadtentwicklung wird dabei zum Marketingprodukt.

*Städte können es sich angesichts der Standortkonkurrenz gar nicht leisten, nicht mitzumachen, denn Stillstand bedeutet Rückschritt.  
Teilnehmer auf dem 3. Workshop in Neuruppin*

Gleichzeitig sind diese Projekte meist wesentliche Elemente von Strategien, um sinkende Finanzspielräume in den Kommunen und verringerte Chancen bei der Einwerbung von Fördermitteln zu kompensieren. Großereignisse und besondere Projekte sind zumeist verbunden mit einer Prioritätensetzung in der Fördermittelbereitstellung, werden also als „Türöffner“ genutzt, um stadtentwicklungspolitisch wichtige Projekte in der Stadt trotz knapper Kassen zeitnah realisieren zu können. Sie sind Ausdruck einer veränderten Handlungslogik, indem zunehmend Projekte an die Stelle einer kontinuierlichen Stadtentwicklungspolitik treten.

Auf der anderen Seite werden mit den Projekten oft vielfältige Hoffnungen verbunden. Insbesondere wenn es darum geht, innovative und ungewöhnliche Wege in der Stadt-

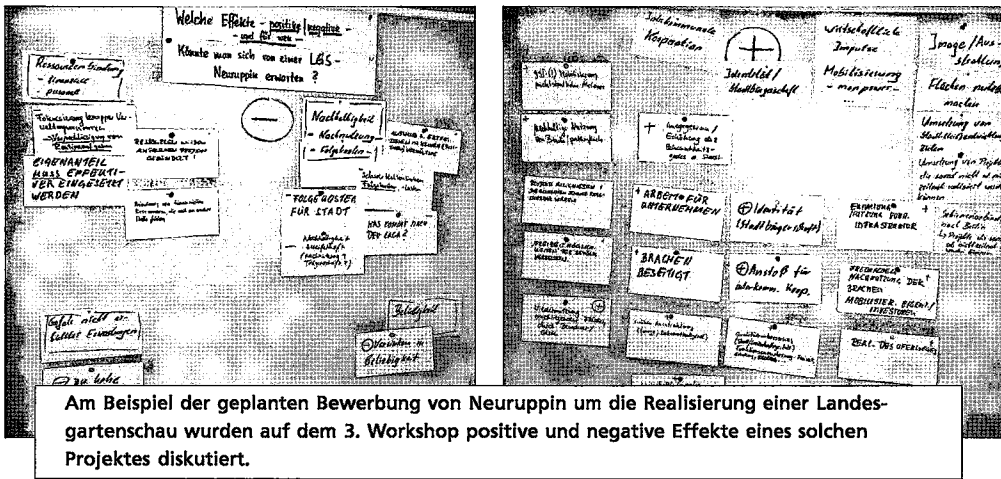


entwicklung zu beschreiten, scheinen über projektbezogene Planungen stadtstrategische Ziele umsetzbar zu sein, deren Verwirklichung in anderer Form undenkbar ist. Dies zeigen auch Beispiele, die im Rahmen der Workshopreihe angesprochen wurden. Ob dies die Realisierung eines Uferweges in Neuruppin ist, die derzeit daran scheitert, dass Einzelinteressen höher bewertet werden als das Gemeinwohl, oder ein Tunnelprojekt in Leipzig, Projekte werden genutzt, um übergreifende Ideen der Stadtentwicklung zu transportieren und dann auch umzusetzen.

## **Vorteile projektorientierten Handelns**

Projektorientiertes Handeln zeichnet sich durch eine sachliche, räumliche und zeitliche Begrenzung auf ein klar definiertes Vorhaben sowie eine enge Verzahnung von Planung und Umsetzung aus. Daraus ergeben sich eine Reihe von Vorteilen:

- *Projekte reduzieren Komplexität*  
Durch die Auflösung komplexer Problemzusammenhänge in eine Vielzahl von Einzelentscheidungen können konsensuale Lösungen leichter erzielt werden.
- *Projekte mobilisieren, motivieren und verbinden*  
Die Einbindung vielfältiger Akteure kann zu einer Steigerung des Innovationspotenzials führen. Integrierte Arbeitsweisen, bspw. in Form von temporären Arbeitsgruppen, sind leichter umsetzbar.  
Die Kommunen erhoffen sich durch die Bündelung finanzieller und personeller Ressourcen punktuelle Steuerungsgewinne.
- *Projekte befördern Entwicklungsprozesse*  
Projekte können Entwicklungsprozesse anschieben, da innovative Ansätze im Einzelfall viel eher konsensfähig sind als flächendeckende bzw. verallgemeinerungsfähige Lösungen, deren Realisierung zumeist nur mit erheblichen Abstrichen möglich wäre. Projekte erweisen sich somit „als wendigeres Mobil für Innovationen“ (Selle 1994: 88), weil sie nicht die umfassende Reform bisheriger Regelungen, Ideologien, Institutionen oder Privilegien erzwingen.
- *Projekte sind Lernorte*  
Projekte bieten auf vielerlei Weise Anlass zum Lernen und Erwerb von Wissen, das zur Bewältigung künftiger Aufgaben eingesetzt werden kann. Lernprozesse



Am Beispiel der geplanten Bewerbung von Neuruppin um die Realisierung einer Landesgartenschau wurden auf dem 3. Workshop positive und negative Effekte eines solchen Projektes diskutiert.

finden nicht nur in der Phase der Projektentwicklung und Umsetzung statt, sondern können auch als gelungene Projekte zum „Nacheifern“ anregen. Dies setzt allerdings voraus, dass das „Prozesswissen“ von den beteiligten Akteuren weitergegeben wird. Auf der anderen Seite können auch Fehlschläge und Misserfolge Anlass zum Lernen sein, wenn es ein gezieltes Feed-back gibt, das in Folgeprozesse hineinwirkt (Keller / Koch / Selle 1998: 168).

Eine treffende Zusammenfassung liefern Ganser / Siebel / Sieverts (1993: 115 f.): „In der gemeinsamen Arbeit an einem konkreten Projekt wird die kreative, zielgerichtete Interpretation von Vorgaben, Vorschriften und Förderprogrammen angeregt: Das Bewusstsein, an einem ganzheitlichen und schönen, anfassbaren und bildträchtigen Projekt mitzuarbeiten, motiviert und befähigt die Verfahrensphantasie. Neben die Sachkreativität des Entwerfens tritt so die Verfahrenskreativität des intelligenten Kombinierens von engagierten Persönlichkeiten und der Mobilisierung von Öffentlichkeiten.“

## Nachteile projektorientierten Handelns

Kritiker projektorientierten Handelns verweisen auf folgende Aspekte:

- Mögliche Kontrollverluste für Kommunen durch Abgabe von Rechten an Dritte**  
 Die Kritik richtet sich darauf, dass mit der Realisierung von Projekten in Kooperation mit privaten Akteuren Interventionsmöglichkeiten der öffentlichen Hand abgebaut werden und damit die räumliche Entwicklung stark von privaten

Projekten geprägt wird. Realisiert werden demnach vor allem für die Privatwirtschaft attraktive, vermarktungsrelevante Einzelprojekte (u.a. Heinz 1993). Dabei lehren aber gerade die Erfahrungen aus Großbritannien, dass in Krisensituationen innovative Projekte in erheblichem Maße durch die öffentliche Hand initiiert werden müssen und Planungspartnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Akteuren auch für die Umsetzung von Projekten eine wichtige Rolle spielen.

- *Steuerungsverluste durch fehlende strategische Planung*

Bei Projekten kann der Bezug zum räumlichen Kontext verloren gehen, wenn sie nicht ausreichend in eine langfristige Entwicklungsstrategie eingebettet werden.

- *Reichweite von Projekten ist begrenzt*

„Es ist jeweils nur ein Projekt – wo viele wünschenswert wären. Dieser Nachteil ist [...] zugleich eine Voraussetzung ihres Erfolges.“ (Selle 1994: 89) Projekte müssen daher aus einem Gesamtzusammenhang heraus entwickelt werden, um nicht zu einem rein inkrementalistischen Aktionismus zu führen.

- *Projekte binden finanzielle und personelle Kapazitäten*

Durch Bündelung finanzieller und personeller Mittel fehlen Kapazitäten in anderen Bereichen – insbesondere dort, wo es um mittel- und langfristige Planungen geht.

- *Einbeziehung von Akteuren erfolgt selektiv*

Die Belange von schwachen Interessenvertretungen (soziale, ökologische Aspekte) werden bei der Initiierung von Projekten leicht vernachlässigt. D.h., es ist dafür Sorge zu tragen, dass alle berührten Interessenlagen beteiligt werden und die entsprechenden Ergebnisse auch dokumentiert werden.

- *Projekte „müssen“ erfolgreich sein*

Da gerade große Projekte oft mit erheblichen finanziellen Ressourcen und einer entsprechenden öffentlichen Aufmerksamkeit verbunden sind, sind sie zum Erfolg „verdammte“. D.h. einmal beschlossen, werden sie auch dann realisiert, wenn sich gravierende Kostensteigerungen oder veränderte Rahmenbedingungen abzeichnen. Korrekturen sind angesichts des gewollten Handlungs- und zumeist auch Zeitdrucks kaum möglich. Aus Fehlern wird erst nachträglich gelernt (Selle 1998).

## **Kreative Stadtentwicklung braucht vielfältige innovative Projekte**

Stadtentwicklung hat im Prinzip schon immer auf der Basis von Projekten stattgefunden. Während aber in der Vergangenheit Projekte im Zuge einer übergeordneten Stadtentwicklungsplanung i.d.R. von den Kommunen nur angestoßen, die Umsetzung aber privaten oder halböffentlichen Akteuren überlassen wurde, besteht das Neue in der gegenwärtigen Phase der Stadtentwicklung vor allem darin, dass den staatlichen Akteuren von der Planung bis zur Umsetzung von Projekten eine wesentliche Rolle zukommt. Die Bereitschaft privater Akteure, in größerem Umfang Vorabinvestitionen in die Entwicklung schrumpfender oder auch stagnierender Städte oder Stadtteile zu lenken, ist hingegen – durchaus nachvollziehbar – nur gering ausgeprägt. Gebraucht werden daher kreative Projekte, die Aufmerksamkeit erzeugen, Mobilisierungseffekte auslösen und Anstöße für weitere Innovationen geben.

Letztendlich kommt es darauf an, dass möglichst viele kreative Projekte in einer Stadt oder Region initiiert und umgesetzt werden. Kommunen können und müssen diesen Prozess befördern, indem sie selbst initiativ werden und gleichzeitig ein Klima schaffen, das Kreativität zulässt und fördert. „Da kreative Projekte aus ihrem eigenen Selbstverständnis heraus auch immer wieder scheitern können, sind zahlreiche und vielfältige Initiativen erforderlich. Es muß daher auch gesellschaftlich akzeptiert sein, daß erste Lösungsprozesse unprofessionell, „chaotisch“ verlaufen und es zu umständlichen Suchprozessen und wiederholten Umorientierungen kommt, die dann mittelfristig erfolgreich sind. Hieraus ergibt sich ein kreatives Umfeld, das zusätzliche innovative Kräfte von außen anzieht.“ (Ebert / Gnad / Kunzmann 1994: 34 f.)

## **Olympiabewerbung Leipzigs: auf zu neuen Ufern**

Ein besonders markantes Projekt stellt die Bewerbung der Stadt Leipzig um die Olympischen Spiele 2012 dar. Leipzig konnte sich im April 2003 bei der Entscheidung des Nationalen Olympischen Komitees gegen mehrere deutlich größere und ökonomisch weitaus stärkere westdeutsche Städte durchsetzen. Im Laufe des nationalen Bewerbungsverfahrens konnte sich Leipzig immer mehr zu einem ernstzunehmenden Mitkonkurrenten entwickeln und hat damit sein Image einer attraktiven, nach vorne blickenden Stadt gefestigt (Franz / Kronthaler 2003). Die Bewerbung spiegelt nicht nur das gewachsene Selbstvertrauen einer ostdeutschen Stadt und Region wider, sondern ist gleichzeitig Ausdruck einer erhöhten Identifikation der Bevölkerung mit der Stadt. Leipzig hat

sich auf den Weg gemacht, die mit der Bewerbung verbundenen Entwicklungschancen zu ergreifen (vgl. Beitrag von Heinig / Weigel in diesem Band).

## Gartenschau – das Erfolgsprojekt für schrumpfende Städte?

In den neuen Ländern setzen viele Kommunen derzeit vorrangig auf ein Projekt: die Realisierung einer Gartenschau. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass es unter Schrumpfungsbedingungen erhebliche innerstädtische Flächenpotenziale (Konversionsflächen, Brachflächen ehemaliger Industrie- und Gewerbeareale, Rückbauflächen, nicht mehr benötigte Bahnflächen etc.) gibt, die einer Neuordnung und Gestaltung bedürfen. Gartenschauen setzen somit an einem wesentlichen Problem schrumpfender Städte an und versuchen dieses als Chance in der Stadtentwicklung zu begreifen. Ohne Neuordnung und Wiederinwertsetzung vorhandener Flächen drohen die Städte in ihrer Struktur auseinander zu brechen, indem perforierte Stadtlandschaften entstehen, denen es an verbindenden Elementen fehlt.

**Tabelle: Auswahl von Bundes- und Landesgartenschauen sowie Internationalen Gartenbauausstellungen (IGA) in den neuen Ländern**

BUGA Cottbus	1995	LAGA Eberswalde	2002
LAGA Lichtenstein	1996	LAGA Wismar	2002
BUGA Magdeburg	1999	IGA Rostock	2003
LAGA Zittau-Olbersdorf	1999	LAGA Zeitz	2004
LAGA Luckau	2000	LAGA Oschatz	2006
LAGA Pößneck	2000	LAGA Rathenow	2006
BUGA Potsdam	2001	BUGA Schwerin	2009
LAGA Großenhain	2002		

Von den im Rahmen unserer Workshopreihe „Städtische Kreativität im Umgang mit Schrumpfungsprozessen“ beteiligten ostdeutschen Städten haben sich alle fünf bereits mit dem Thema auseinandergesetzt. Während Schwerin im Jahr 2009 eine Bundesgartenschau durchführt, hat Frankfurt/Oder anlässlich seiner 750 Jahrfeier im Jahr 2003 einen Europagarten realisiert. Neuruppin und Zwickau prüfen derzeit Bewerbungen um Landesgartenschauen im Jahr 2010. Lediglich Leipzig hat sich nach eingehender Prüfung gegen die Realisierung einer Gartenschau entschieden, da der Aufwand nicht mit dem zu erwartenden Nutzen in Einklang stand.



Vor allem in Klein- und Mittelstädten ist die Realisierung einer Gartenschau mit der Erwartung verknüpft, Grundlagen für eine Weiterentwicklung der Stadtstruktur zu legen. Sie sollen genutzt werden, um identitätsstiftende und stadtbildgestaltende Qualitäten in die Stadt zurück zu holen. In diesem Punkt unterscheiden sich die Gartenschauen heute grundlegend von den als Blumenschauen am Stadtrand oder auf großen Freiflächen realisierten Events früherer Jahre. Es geht nicht mehr allein um den Selbstzweck der Präsentation gärtnerischen Könnens und die allgemeine öffentliche Aufmerksamkeit, sondern es geht um Stadtreparatur an Stellen, wo der Strukturwandel tiefe Wunden in die Stadtstruktur geschlagen hat. Die Bundesgartenschau in Potsdam, aber auch die Landesgartenschauen in Großenhain und Eberswalde haben dies sehr eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Sie lieferten eine Antwort auf die besonderen Problemlagen des jeweiligen Ortes und entwickelten so ein eigenes Profil.

Gartenschauen können Dinge in Bewegung bringen, die sonst nicht oder nicht zeitnah in Gang gekommen wären. Sie sind i.d.R. mit einer Aufbruchstimmung verbunden und können wichtige Anstöße für integriertes Verwaltungshandeln und Kooperation mit unterschiedlichsten Organisationen, Verbänden und privaten Wirtschaftskreisen erzielen. Damit werden notwendige Lernprozesse in Gang gesetzt, die sich dann auch auf andere Projekte übertragen lassen.

Im Ergebnis der Diskussion wurde deutlich, dass Gartenschauen in schrumpfenden Städten nachhaltig positive Effekte haben können, wenn sie aus den spezifischen Gegebenheiten und Problemlagen des Ortes heraus entwickelt werden und dazu beitragen, das Profil der Stadt zu schärfen. Nur so kann der mit steigender Zahl entsprechender Events wachsenden Gefahr der Beliebigkeit entgegengewirkt werden. Frühzeitig sind Ziele zu definieren, die mit der Realisierung angestrebt werden. Diese müssen sich in das strategische Konzept der Stadtentwicklung einpassen. Wichtig ist es, kurz- und mittelfristige Ziele differenziert zu analysieren, d.h. bereits im Planungsstadium konkrete Überlegungen für die Phase nach Abschluss der Gartenschau anzustellen. Erst danach kann geprüft werden, ob die Realisierung eines Events tatsächlich sinnvoll ist.

Es wurde gleichzeitig auch die Empfehlung ausgesprochen, dass die Kommunen – in Abhängigkeit von den konkreten Gegebenheiten – Investitionen in einzelne Standorte möglichst so gestalten, dass mit überschaubarem Aufwand etwas Neues entsteht. Dies hat den Vorteil, dass längerfristige Optionen bewahrt, weiterentwickelt, aber auch zurückgenommen werden können und keine erneuten kaum reparablen Festlegungen der künftigen Nutzung getroffen werden. In diesem Zusammenhang können auch dezentrale Konzeptionen wirkungsvoll sein, da sie das Planungsrisiko über einen größeren Stadt-

raum verteilen und die spätere Integration der Anlagen erleichtert wird. Auf differenzierte Entwicklungen kann schneller und flexibler reagiert werden (Meyer-Künzel 2003).

## Zusammenfassung

Unter den Bedingungen abnehmender Steuerungs- und Handlungsfähigkeit auf kommunaler Ebene werden Kreativität, Innovations- und Lernfähigkeit zu Schlüsselfaktoren städtischer Entwicklung, diese lassen sich über Projekte am ehesten initiieren und erproben.

Große öffentliche Projekte übernehmen in aller Regel eine strategische Rolle, sie sollen das Image eines Stadtteils oder einer Stadt verbessern und positive Entwicklungsprozesse in Gang setzen oder auch beschleunigen. Jedoch sind einzelne Großereignisse allein nicht in der Lage, eine Stadt oder Region aus einer Talsohle heraus zu führen oder gar den Niedergang aufzuhalten (Diller 2001). Doch sie können aktivieren, mobilisieren und zusammenführen und damit dazu beitragen, dass Entwicklungsimpulse zum Tragen kommen und auf andere Bereiche der Stadtentwicklung ausstrahlen.

---

### Literatur:

- Ebert, R. / Gnad, F. / Kunzmann, K.R. (1994): Creative City - ein Untersuchungskonzept. (Arbeitspapier 3) Dortmund
- Franz, P. / Kronthaler, F. (2003): Olympia als Hoffnungsträger regionaler Entwicklungspolitik: Wirtschaftliche Effekte der für die Ausrichtung der Olympischen Spiele 2012 in Leipzig geplanten Infrastrukturinvestitionen. In: Wirtschaft im Wandel 7/2003, S. 203-209
- Häußermann, H. / Siebel, W. (1993): Die Politik der Festivalisierung und die Festivalisierung der Politik. Große Ereignisse in der Stadtpolitik. In: Häußermann, H. / Siebel, W. (Hrsg.) Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch große Projekte. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 7-31
- Heinz, W. (Hrsg.) (1998): Public Private Partnership - ein neuer Weg zur Stadtentwicklung? Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer
- Diller, Ch. (2001): Von Events zu Strategien, von Plänen zu Projekten - neue Ansätze der Stadt- und Regionalentwicklung. In: Diller, Ch. (Hrsg.): Von Events zu Strategien - von Plänen zu Projekten. (ISR Projektbericht 29). Berlin
- Ganser, K. / Siebel, W. / Sieverts, Th. (1993): Die Planungsstrategien der IBA Emscher Park. Eine Annäherung. In: RaumPlanung 61. Dortmund, S. 112-118

- Keller, D.A. / Koch, M. / Selle, K. (Hrsg.) (1998): Planung + Projekte. Verständigungsversuche zum Wandel der Planung. Dortmund
- Liebmann, H. (2002): Städtumbau in Manchester - Planungspartnerschaften und radikale Umstrukturierung. In: PlanerIn Heft 4/2002, S. 37-39
- Meyer-Künzel, M. (2003): Welt-Stadt-Ausstellung. Chancen und Probleme für die Stadtentwicklung der Veranstaltungsorte. Unter: [www.theo.tu-cottbus.de/wolke/deu/Themen/001/meyer/meyer\\_kuenzel.html](http://www.theo.tu-cottbus.de/wolke/deu/Themen/001/meyer/meyer_kuenzel.html)
- Rosemann, J. (1993): Die Potenz der Form - Neue Ansätze zur städtebaulichen Planung in Europa. In Fassbinder, H.: Strategien der Stadtentwicklung in europäischen Metropolen. (Harburger Berichte zur Stadtplanung, Bd. 1) Hamburg
- Selle, K. (1994): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69. Dortmund
- Selle, K. (1998): Plattform. Versuch der Verständigung über Probleme und Begriffe. In: Keller, D.A. / Koch, M. / Selle, K. (Hrsg.): a.a.o., S. 25-33
- Siebel, W. (1998): Widersprüchliche Entwicklungstendenzen und Perspektiven In: Keller, D.A. / Koch, M. / Selle, K. (Hrsg.): a.a.o., S. 79-82
- Zlonicky, P. (1998): Schlussbetrachtung. In: Keller, D.A. / Koch, M. / Selle, K. (Hrsg.): a.a.o., S. 150-152

Hans-Joachim Bürkner

## Die Rolle kreativer Milieus für die Stadtentwicklung in Ostdeutschland

### 1. Ostdeutsche Stadtentwicklung zwischen Bewährtem und Unerprobtem

Fast scheint es, als sei Kreativität in postsozialistischen Transformationen nur von außen initiiert. Der Stadtumbau wird vielerorts als rein technisches Maßnahmenbündel gehandhabt, das außer der Veränderung baulicher Strukturen wenig Eigeninitiative in der betroffenen Bevölkerung weckt. Das Management sozialer Begleit- und Folgeprobleme bleibt den Regierenden überlassen; diese wännen sich mit der Absolvierung einiger Pflichtübungen in Sachen Rückbau und Aufwertung bereits auf der sicheren Seite. Kommunen in peripheren Regionen schotten sich nach außen ab und kommen bei der Suche nach Auswegen aus Entwicklungsdilemmata aus eigener Kraft kaum voran. Erst auf staatliche Initiative hin bewegt sich etwas: ein wenig „Stadt 2030“ hier, ein wenig übrig gebliebenes Quartiersmanagement aus der „Sozialen Stadt“ dort. Immerhin: Dort, wo politische Initiativen „von oben“ einen lokal passenden Rahmen geschaffen haben, kommen auf der lokalen Ebene zuvor kaum sichtbare bzw. wahrgenommene Potenziale für Kreativitätsentwicklung und Selbstorganisation zum Vorschein.

Kein Zweifel: Der Blick der lokalen Eliten wie auch der Bevölkerung an der „Basis“ ist in Zeiten existentieller Verunsicherung auf das vermeintlich Bewährte gerichtet. „Keine Experimente!“ lautet die Devise, auch und gerade dann, wenn von anderer (wissenschaftlicher, z.T. auch staatlicher) Seite ein „experimenteller Stadtumbau“ (Oswalt / Overmeyer 2001) gefordert wird. Dabei gibt es angesichts der kurzen Dauer der Nachwendezeit und der Neuartigkeit der Probleme eigentlich kaum Bewährtes, auf das in den ostdeutschen Kommunen zurückgegriffen werden könnte – schon gar keine Patentrezepte für eine erfolgreiche Bewältigung von Schrumpfungprozessen. Der Blick auf das „Bewährte“ reicht daher zeitlich häufig noch weiter zurück. Er adressiert jedoch nicht etwa ausformulierte Handlungskonzepte, sondern eine ältere Alltagskultur des Stillhaltens, Aussitzens, Wegsehens und Hoffens auf staatliche Fürsorge. Dieser eher „informelle“ Blick zurück sorgt nicht für ausreichende Antworten auf diejenigen Herausforderungen, mit denen sich die Akteure im Bereich von Stadtentwicklungspolitik und Governance heute kon-

frontiert sehen. Insbesondere bewirkt er hartnäckige Fixierungen auf die Beschäftigung mit materiellen Strukturen genau dort, wo die rapide Veränderung sozialer Verhältnisse und sozialer Räume eigentlich zu ganz anderen Maßnahmen auffordert.

Angesichts vielfältiger Blickverengungen, sklerotischer Interaktionsstrukturen und mentaler Unbeweglichkeiten wird nun - nach immerhin dreizehn Jahren ostdeutscher Transformation - der Ruf nach mehr Kreativität laut. Dabei gleicht die Forderung „Seid kreativ!“ dem von Kommunikationswissenschaftlern gern zitierten Paradoxon des „Sei spontan!“ (siehe Watzlawick 1983). Kreativität kann offensichtlich nicht unmittelbar geplant werden. Sie ergibt sich vermutlich eher als beiläufiges Produkt offener, neugieriger Suchprozesse und entsprechender Denkhaltungen. Ausgerechnet auf diese Haltungen kann in vielen Stadtentwicklungsbereichen Ostdeutschlands zunächst jedoch nicht gerechnet werden. Die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit dem Unkonventionellen, Unvorhergesehenen, nicht sogleich Fassbaren widerspricht hier ganz wesentlich dem Bedürfnis nach Bewährtem, Konventionellem und Sicherem. Wie also soll der Sprung über den eigenen Schatten geschehen?

Das Problem wird erheblich kompliziert durch den Umstand, dass Kreativität in den hier anvisierten Handlungskontexten lokaler Politik und Governance nicht von Einzelnen verlangt wird, sondern von Gemeinschaften. Kreativität und Lernen sind zwar zuvorderst Prozesse, die den Individuen zugeschrieben werden können, ihre konkrete Ausgestaltung (inklusive auslösender Anreize, Verfahrensweisen, Interpretationen, Handlungsentwürfen etc.) geschieht jedoch in aller Regel interaktiv. Insofern muss den konkreten sozialen Gruppen und Gemeinschaften, die sich auf die Suche nach Neuem begeben oder auch unbeabsichtigt Neues (er)finden, primäre Aufmerksamkeit zukommen.

Was können die Ergebnisse bisheriger Forschungen zur Rolle von kreativ wirkenden Gruppen und Gemeinschaften, zu Netzwerken und Milieus innerhalb stadtreionaler Zusammenhänge zur Lösung des hier gestellten paradoxen Problems beitragen? Welche sozialen und soziokulturellen Bedingungen können derzeit als Ansatzpunkte für die Entstehung von städtischer Kreativität angesehen werden?

Ausgehend von der jüngeren Erkenntnis der Raumwissenschaften, dass lokale und regionale Kontexte für die Ausgestaltung von Entwicklungsprozessen von großer Bedeutung sind, wird in diesem Beitrag besonders nach der Rolle von Milieus und der Entstehung spezifischer Entwicklungsmentalitäten (inklusive geeigneter Steuerungsformen) gefragt. Im Folgenden werden einige wichtige Forschungsstränge im thematischen Groß-

raum „Kreativität und Entwicklung von Stadtregionen“ abgeklopft, und zwar im Hinblick auf zwei zentrale Fragen:

1. Mit welchen Akteursgruppen, Gemeinschaften, Milieus usw. wird die Entstehung von kreativen Prozessen systematisch verknüpft? Welchen Gruppen wird ein besonders hohes Maß an Kreativität und Innovationsbereitschaft zugeschrieben?
2. Was lässt sich aus den „Erträgen der Forschung“ für ostdeutsche Transformationskontexte hinsichtlich der Entdeckung von Handlungsoptionen, Steuerungsformen und Entwicklungsleitbildern nutzbar machen?

Aus der Fülle der Ansätze innerhalb der raumwissenschaftlichen Forschungsliteratur werden insgesamt vier Ansätze referiert, die der hier formulierten Problemstellung nahe kommen. Dies sind:

- der wirtschaftsgeographische Ansatz „Kreative Milieus“/Innovationsnetzwerke,
- der Ansatz „Lernende Regionen“,
- kultursoziologische Milieuansätze,
- die politikwissenschaftliche Elitenforschung.

Alle vier haben in der vergangenen Dekade versucht, einen systematischen Zusammenhang zwischen den Begriffen „Innovation“ / „Lernen“ / „Kreativität“, den Eigenschaften und Handlungen der beteiligten sozialen Gruppierungen und der Kategorie „Raum“ herzustellen.

## **2. Kreativität und relevante Akteursgruppen in der raumwissenschaftlichen Forschungsliteratur**

### **2.1 Ansatz „Kreative Milieus“**

In der regionalwissenschaftlichen Literatur sind Kreativität, Innovationen und Lernen usw. häufig ausschließlich mit Bezug auf besonders erfolgreiche Regionen (das Dritte Italien, Silicon Valley, Baden-Württemberg) thematisiert worden. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Analyse ökonomischer Netzwerkbildungen und ihrer innovativen Potenziale, gelegentlich auch auf der Analyse „gemischter“ Netzwerke aus Ökonomie, Politik und „etablierter“ Lokalkultur (aus der Fülle der Literatur zu industriellen Distrikten, insbesondere zum „Dritten Italien“: Becattini 1991; zu innovativen Hochtechnologie-regionen: Cooke / Morgan 1993; Sternberg 1995; Heidenreich / Krauss 1998). Wenn Fra-

gen der Stadtentwicklung in dieser Perspektive ins Spiel kamen, dann überwiegend in Form der Diskussion über die Bedeutung metropolitaner Kontexte für erfolgreiche Regionalisierungen und Standortentwicklungen. Klein- und Mittelstädte sowie kleinere Großstädte mit ihrer jeweils besonderen Strukturierung lokaler Ökonomien und politischer Handlungsspielräume sind dagegen seltener ins Blickfeld der Forschung gekommen. Eine Ausnahme bildet die Literatur über das Dritte Italien, die besonders auf die enge Verflechtung von Ökonomie und Politik innerhalb von mittelstädtisch geprägten Regionen und Städten sowie traditionellen handwerklichen Vorstrukturen und zugeordneten Sozialformen eingeht.

Die einschlägigen Forschungsergebnisse zu den erfolgreichen Wachstumsregionen Mittelitaliens lassen sich folgendermaßen resümieren: Ökonomische Notwendigkeiten (nämlich die spezialisierende Anpassung einer klein- und mittelbetrieblich organisierten Modeindustrie in Mittelitalien) haben zur Bildung von Unternehmensnetzwerken geführt, die Produkt- und Verfahrensinnovationen realisieren und flexibel auf Marktschwankungen reagieren konnten. Dabei wurde insbesondere auf lokal gebundenes soziales Kapital zurückgegriffen, das größtenteils aus einer handwerklichen Fertigungstradition herrührte und nun unter den veränderten Bedingungen einer sich globalisierenden Weltwirtschaft für komparative Lohnkostenvorteile und die Abfederung von Risiken sorgen konnte. So wurden z. B. Familienangehörige als gering oder gar nicht entlohnte Arbeitskräfte in die Unternehmen eingebunden. Ökonomische Netzwerke wurden durch enge Verbindungen zur Lokal- und Regionalpolitik gestützt.

Gemischte Netzwerke auf lokaler Basis, die die beteiligten Regionen und Städte gezielt als Standorte einer modernen Modeindustrie vermarkteten und zur Entstehung einer spezifischen Entwicklungsmentalität beitrugen, wurden in der Literatur als fördernde Kontextbedingungen herausgestellt, jedoch letztlich nicht in hinreichender Detaillierung analysiert. So ist die Wirkung derartiger Vernetzungen – bis hin zu lokalem Filz – auf den ökonomischen Erfolg zwar trotz mancher empirischer Lücke plausibel; ihre (vermeintlich positive) Wirkung auf Stadtentwicklungsprozesse dagegen nur schwer rekonstruierbar.

Dennoch haben die Untersuchungen zu „Kreativen Milieus“ wichtige Anregungen für die Beschäftigung mit lokalen Entwicklungskontexten und den sozialen Voraussetzungen ihrer Ausgestaltung geliefert. Die Bedeutung soziokultureller Einbettungsstrukturen für ökonomische Tätigkeiten, die Verflechtung ökonomischer, politischer und anderer Akteure im doppelten Interesse einer verbesserten ökonomischen Innovationsfähigkeit und zugleich einer Art korporativen Entwicklung von Stadt und Region hat für die Ent-

wicklung „weicher“ Entwicklungsstrategien wichtige Anstöße geliefert. Das Interesse der Forschungsgemeinde lag jedoch eindeutig auf der ökonomischen Seite; die Seite der Stadtentwicklung wurde kaum weiter beleuchtet. Immerhin wurde hier der Anstoß zu weiterführenden Überlegungen hinsichtlich der Beschaffenheit soziokultureller Einbettungskontexte für innovative ökonomische und politische Prozesse gegeben.

## **2.2 Ansatz „Lernende Regionen“**

Noch stärker auf den prozessualen Aspekt des Hervorbringens und der Einführung von Innovationen ist der Ansatz der „Lernenden Regionen“ bezogen. Genauer gesagt, handelt es sich dabei um zwei unterschiedliche Blickrichtungen, die jeweils auf kollektive Lernprozesse und die dabei auftretenden Interaktionen abheben: eine ökonomische und eine entwicklungspolitische.

### **2.2.1 Die ökonomische Perspektive**

Die ökonomische Blickrichtung ist mit dem angloamerikanischen New Regionalism (paradigmatisch: Storper 1997) und seinem zunehmend auf soziokulturelle Bedingungen ökonomischen Handelns ausgerichteten Erkenntnisinteresse verbunden. Stärker als in den Ansätzen zu kreativen Milieus vermuten die Theoretiker der „Lernenden Region“ einen Zusammenhang mit der Praxis von regionalen Soziokulturen und den von ihnen hervorgebrachten Institutionen bzw. Organisationen. Unter Globalisierungsbedingungen versuchen demnach die ökonomischen Akteure, Unsicherheit und Risiken dadurch zu minimieren, dass sie sich auf eine Vielzahl von kontextspezifischen Handlungsrahmungen rückbeziehen (MacLeod 2000: 220). Die Effekte derartiger Rahmungen werden innerhalb der Lernende-Regionen-Ansätze als regional organisierte Lernfähigkeit beschrieben (vgl. Asheim / Cooke 1999: 151; Oinas / Malecki 1999: 14).

Die lerntheoretische Seite dieser Ansätze ist bislang unterentwickelt; so wird nicht ausreichend zwischen individuellem Lernen, kollektivem Lernen und dem Lernen von Organisationen unterschieden (Bürkner 2002a). Lernen kann in dieser Perspektive von Individuen (z. B. einzelnen Unternehmen), von kollektiven Akteuren (z. B. Unternehmen, Verbänden), schließlich auch von ganzen Funktionssystemen vollzogen werden. Und schließlich wird auch eine Region oder eine Stadt als kollektiver Akteur gedacht. Damit sind also ganz unterschiedliche Handlungsebenen angesprochen, deren Zusammenhang oder gar Verflechtung erst einmal theoretisch und empirisch ausreichend geklärt werden muss. Trotz dieser Defizite ist mit der stärkeren Betonung von Lernprozessen i.e.S., d. h. der Aufnahme und Verarbeitung von Information und der daraus resultierenden Herstellung nutzbarer Wissens, ein wichtiger Schritt in Richtung auf eine Konkretisierung der Kategorie „Kreativität“ getan.



Im Zusammenhang mit der Verwendung des Lernbegriffs ist die kategoriale Unterscheidung zwischen implizitem und kodifiziertem Wissen (tacit vs. codified knowledge) mehrfach betont worden (Morgan 1997; Howells 2002). Für die Realisierung von Innovationen sei das nicht kommunizierte (teilweise auch nicht kommunizierbare) Praxiswissen von Insidern (Experten, Forschern etc.) wesentlich genauer: Der Prozess des Kreativen liege in der dosierten Überführung impliziten Wissens in kodiertes (d. h. kommuniziertes) Wissen. Dieser Transformationsprozess findet meist innerhalb von kleineren Akteurszirkeln (Klubs) und Netzwerken statt. Er kann zudem lokal gebunden sein, d. h. die Akteure pflegen an bestimmten Standorten intensive Face-to-face-Kontakte und benötigen für ihre Wissensproduktion flexible Organisations- und Einbettungsformen, z. B. Projektarbeit, Teams mit flachen Hierarchien sowie soziokulturelle Milieus, die sich um diese Formen der Wissensproduktion ranken.

### 2.2.2 Die entwicklungspolitische Perspektive

Im Vergleich zum regionalwissenschaftlichen Diskurs über Lernende Regionen ist der entwicklungspolitische Diskurs stärker auf eine größere Anzahl unterschiedlicher Akteure bezogen (grundlegend: Scheff 1999). Hier wird eher die Lösung von Entwicklungsaufgaben gesucht, die zwar primär, aber nicht ausschließlich als ökonomische Probleme definiert werden. Durch die bewusste Überschreitung funktionssystemischer Grenzen im Rahmen besonderer Kommunikationsformen (z. B. Aktionsbündnissen, Runden Tischen, Zukunftswerkstätten u.v.m.) werden kreative Potenziale freigesetzt bzw. neu geschaffen. Ohne hier die Rede von sozialem Kapital bemühen zu müssen (die übrigens von den Vertretern dieses Ansatzes auch eher zurückhaltend eingesetzt wird), ist der soziale Bias der einschlägigen Konzepte nicht zu übersehen. Auch die Zielrichtung geht eindeutig über ökonomisches bzw. ökonomisch veranlassenes Denken hinaus: Hier geht es in erster Linie darum, spezifische Entwicklungsmentalitäten zu schaffen, die Städte und Regionen in die Lage versetzen, verlässlich und vor allem flexibel auf wechselnde Herausforderungen innerhalb des globalen Wettbewerbs der Städte und Regionen reagieren zu können.

Besonders attraktiv für offene Zielfindungs- und Gestaltungsprozesse im Zusammenhang mit der Bewältigung städtischer Umbruchsituationen ist der Umstand, dass dieser Ansatz eine breite Palette von Akteuren berücksichtigt und auf der praktischen Implementationsseite auch in Projekte, Initiativen usw. integrieren möchte. Hier wird – im Unterschied zu den stärker ökonomisch orientierten Ansätzen – die Tätigkeit zivilgesellschaftlicher Akteure antizipiert, ebenso wie auch bewusst auf neue, „weiche“ Steuerungsformen (Governance) in den Kommunen hingearbeitet wird. Erfahrungen mit Netzwerkbildungen in ostdeutschen Großstädten wie Leipzig oder Chemnitz („Netzwerk

Lernende Region Chemnitz“, siehe Schöne 1999) liegen bereits vor; besonders neue Aktionsbündnisse zwischen Bildungsträgern, Unternehmen, Politik und anderen Akteuren zählen hier zu den greifbaren Ergebnissen.

Der normative Überhang dieser Ansätze und ihr Entwicklungsoptimismus sind vergleichsweise hoch. Die Programmatik sowohl der ökonomischen als auch der entwicklungstheoretischen Variante steht in geradezu umgekehrt reziprokem Verhältnis zum bisherigen empirischen Nachweis der Effizienz und Tragfähigkeit der jeweiligen Kommunikationsprozesse und Interaktionsformen. Dennoch ist ihre Praxisrelevanz zumindest in Bezug auf die Herstellung eines quasi-korporativen Bewusstseins regionaler und städtischer Akteure als eher hoch einzuschätzen, zumal es an konkreten Handlungsanleitungen für die interaktive Gestaltung und Moderation von kreativen Prozessen nicht fehlt.

### **2.3 Räumlich-soziale Milieus und Alltagskultur**

Ansätze zur Analyse der Entwicklung sozialer Milieus, die vor allem alltagskulturelle Rahmungen sozialer Prozesse thematisieren, haben in den vergangenen Jahren Kreativitätsentwicklungen in städtischen Kontexten in mindestens zweifacher Hinsicht adressiert:

a) Untersuchungen zur Entwicklung räumlich-sozialer Milieus in deutsch-polnischen Grenzstädten (Matthiesen 2001; Bürkner 2002b) haben zunächst eher die Begrenzungen und soziokulturellen Hindernisse für kreative Antworten auf schwierige Entwicklungssituationen in den Blick genommen. So wurden lokale Unternehmer- und Politikmilieus im Hinblick auf die gewählten Handlungsoptionen für grenzüberschreitende Kooperationen, aber auch für intrakommunale Vernetzungen untersucht. Dabei wurden insbesondere individuelle, milieubezogene Situationsdeutungen als wesentlich für die Entstehung von lokalen Entwicklungsblockaden (sog. lock-in-Situationen), soziokulturellen Abschottungen, aber auch zaghafte neuen Entwicklungscoalitionen herausgestellt. Ergänzende Auswertungen von Erfahrungen mit von außen initiierten Kommunikationsprozessen im Rahmen von Stadt-2030-Prozessen (hier: in den ostbrandenburgischen Städten Beeskow und Guben) haben gezeigt, dass häufig extern definierte Rahmungen für „unbelastete“ Kommunikationsformen notwendig sind, um alte Kommunikationsblockaden zumindest teilweise auflösen zu können. Zudem ist deutlich geworden, dass dabei auch solche Akteure Beteiligungsmöglichkeiten finden, die zuvor in formellen Politikzusammenhängen nicht zu Worte gekommen waren. Die Entlastung von konkreten politischen Aufgaben und Projekten kann dabei geradezu befreiend wirken und auch unkonventionelle Ideen für die Gestaltung städtischer Umwelten freisetzen (siehe Göschel 2002).

Allerdings wird die fehlende Realisierungsperspektive der hier entwickelten Ideen und Konzepte im weiteren Verlauf der Kommunikationen zu einem ernsthaften Problem, da ausgerechnet an einer entscheidenden Stelle Bruchstellen erzeugt werden: Sobald lokale Initiative geweckt worden ist, wird sie wegen mangelnder materieller Förderung wieder gebremst und läuft Gefahr, zu versanden.

b) Untersuchungen zur Entwicklung von lokalen Wissensmilieus sowie zum Zusammenhang von Wissensmilieus und Stadtentwicklung, die in jüngerer Zeit am Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung durchgeführt wurden (Matthiesen / Bürkner 2003), haben gezeigt, wie fragil die lokale Verankerung neuer Formen des wissensbasierten Wirtschaftens, insbesondere in ostdeutschen Städten, beschaffen sein kann. Gelungene Verflechtungen zwischen neuen, technologisch fortgeschrittenen Ökonomien, lokaler Politik, Hochschulen, außeruniversitären und privaten Forschungseinrichtungen sowie gemischten Branchennetzwerken (z. B. in der Stadt Jena) stehen dabei eher isolierte Entwicklungen wissensbasierter Ökonomie und städtischer Strukturen (z. B. in Frankfurt/Oder an der deutsch-polnischen Grenze) gegenüber (vgl. dazu den Beitrag von Büttner / Lange / Matthiesen in diesem Band).

## **2.4 Lokale Eliten**

Ein weiterer Aspekt möglicher Kreativitätsentwicklungen soll hier nicht unerwähnt bleiben. Lokale Eliten sowie ihre Zirkulations- und Reproduktionsprozesse haben in allen Transformationsprozessen, insbesondere aber in der Transformation osteuropäischer Städte eine wichtige Rolle für die Herausbildung von Entwicklungsoptionen, aber auch -blockaden gespielt. In der Forschung sind jedoch die raumbezogenen Auswirkungen von Elitenzirkulation und -reproduktion in der ostdeutschen Transformation bislang kaum beleuchtet worden. Dies verwundert umso mehr, als gerade hier enorme soziokulturelle Kontraste und daran anknüpfende Interessengegensätze manifest geworden sind. Alte Netzwerke und ihre lokalpolitische Vormachtstellung sind in vielen Kommunen häufig das Resultat einer Elitenreproduktion (Herlyn / Bartels 1994; Neckel 1999), die sich in bemerkenswertem Gegensatz zu der von Westdeutschland betriebenen massiven Zirkulation auf der überlokalen Ebene vollzogen hat (vgl. Derlien 1997). Die erfolgreiche Verteidigung mancher stadtpolitischer Bastion gegen neue, nachrückende Werteliten stellt für viele Kommunen eine ausgesprochen schwere Hypothek dar, wenn es um die flexible Lösung kurzfristig eingetretener Entwicklungsprobleme geht.

Für die gesellschaftliche Transformation Ostdeutschlands ist somit zunächst eine eher schwächende Wirkung des Überwinterns älterer Funktionseleiten vermutet worden. Staatsorientierung, Schwäche der Zivilgesellschaft, Distanzierung von Zukunftsbildern und

kreativem Umgang mit ganz offensichtlichen strukturellen Desastern – all dies ist nicht lediglich allgemein für konservative Funktionsebenen charakteristisch (Klages 1996), sondern scheint auch vor dem Hintergrund der „informal lags“ postsozialistischer Modernisierung für die meisten ostdeutschen Städte der 1990er Jahre in besonders hohem Maße prägend gewesen zu sein.

### **3. Strategisch initiierte Kreativität und neue Entwicklungsmentalitäten – eine realistische Perspektive für ostdeutsche Städte?**

Der Überblick über relevante Ergebnisse der raumwissenschaftlichen Forschung zur Frage nach den Bedingungen und Trägern von kreativen Prozessen in städtischen Entwicklungskontexten hat einige – aus meiner Sicht durchaus verallgemeinerungsfähige – Befunde erbracht:

- Ökonomische Innovation und darauf abgestellte Organisationsformen (z. B. Unternehmensnetzwerke) bedingen zunächst eine eigene Logik der Kreativitätseinfaltung (Ansatz „Kreative Milieus“). Die Akteure sind in ihren Handlungsfeldern überwiegend auf sich selbst (d. h. ihren ökonomischen „Auftrag“) bezogen, was jedoch nicht ausschließt, dass sie zugleich andere Interessen verfolgen können und auch durch lokale Steuerungsprozesse ansprechbar wären. Ihre Erfahrungen mit besonders effizienten Formen der Wissensproduktion sowie der Organisation relevanter Kommunikationsprozesse stellen für die Stadtentwicklung eine bislang nur wenig genutzte Ressource dar. So können sie auf dem Wege der Metakommunikation über neue, intelligente Formen der Problemlösung sowie der Verknüpfung unterschiedlicher Handlungsfelder wertvolle Inputs für korporativ ausgerichtete lokale Entwicklungsstrategien liefern (Ansatz „Lernende Regionen“).
- Der Umstand, dass ökonomische Akteure in soziale Milieus und alltagskulturelle Zusammenhänge integriert sind, sollte den Blick auf die diffizilen Prozesse der soziokulturellen Annäherung, aber auch der Abgrenzung gegenüber anderen lokalen Akteuren lenken (Ansatz „Wissensmilieus“). Dass Akteure im Bereich der Wissensproduktion aufgrund ihrer teilweise besonders prägnanten Ausprägung von Lebensstilen und kulturellen Präferenzen dazu beitragen, neue stadtkulturelle Mischungen von Strukturelementen nachzufragen sowie „passende“ Kommunikationsformen zu entwickeln, mag für eine auf Kreativität setzende

Entwicklungsstrategie ein besonders glücklicher Umstand sein. Aber auch im Falle existierender Abgrenzungen älterer städtischer Milieus gegen die neuen Wissensmilieus können latente Reibungsflächen und Konfliktlinien entstehen, die sich bei genügender Aufmerksamkeit – insbesondere von Seiten der Lokalpolitik – produktiv nutzen lassen.

- Lernende Regionen haben – trotz aller Unschärfe der zurechenbaren Konzepte – auf der Praxisseite teilweise erstaunliche Ergebnisse gezeitigt. Einige wenige Beispiele aus ostdeutschen Entwicklungskontexten haben vor Augen geführt, dass eine frühzeitige Verknüpfung von Akteuren mit dem Ziel der Schaffung quasi-korporatistischer Aktionsverbände trotz aller Widersprüche und lokaler Konfliktkonstellationen Erfolg haben kann. Allerdings scheint der Erfolg unter anderem von der Initiative einiger weniger „Macher“ abzuhängen.
- Die „Macher“ oder charismatischen Führungspersönlichkeiten tauchen in den erfolgreichen Entwicklungsfällen (Beispiel: Jena) zwar an prominenter Stelle auf, werden aber scheinbar für seltene Glücksfälle gehalten. Besonders die Kunst, Diskurse über ökonomische und soziale Aspekte der Stadtentwicklung offen zu halten für neue Elemente und zugleich dem kollektiven Bedürfnis nach Sicherheit und bewährten Lösungen Rechnung zu tragen, stellt in Ostdeutschland eine enorme Herausforderung dar. Sie scheint bislang nur von einer kleinen Schar von Experten bewältigt werden zu können. Inwiefern eine bessere lokalpolitische Inszenierung solcher Figuren, die für neue Leitbilder, Visionen stehen, anregend sein kann für Nachahmer, sei zunächst dahin gestellt. Dennoch dürfte viel gewonnen sein, wenn es wichtige Persönlichkeiten gibt, die öffentlich für neue Ideen werben und Diskussionen darüber anstoßen. Für die ostdeutschen Kommunen sollte nun, nach einer Dekade ökonomischer Depression, ein intensiveres Nachdenken über die Entwicklung von neuen Leitbildern, konkreten Schritten zu ihrer Realisierung und eine möglichst breite lokale Unterstützung von Entwicklungsinitiativen mit Hilfe öffentlich sichtbarer Persönlichkeiten auf der Tagesordnung stehen.
- Ähnliches gilt für die Rolle neuer Eliten. Alternativen zu festgefahrenen Debatten, und lokalen Entwicklungsblockaden zu finden, erfordert oftmals Protagonisten, die nicht unbedingt spektakuläre Führungspersönlichkeiten sein müssen. Es reicht aus, wenn sie mit einer gewissen Entscheidungsmacht ausgestattet sind und sich nicht ausschließlich Partikularinteressen (wie dies z. B. für viele „reproduzierte“ Eliten in Osteuropa typisch ist) verpflichtet fühlen. Besonders

die neuen Werteliten und ihre „Außenkontakte“ (im Sinne des überlokalen Kontakts mit globalen Lebensstilen, anderen politischen Kulturen, ökonomischen und sozialen Innovationen) könnten eine kreative Mittlerfunktion zwischen dem „Innen“ und „Außen“ einer Kommune übernehmen und bestehende soziokulturelle Abschottungen lokaler Milieus zu überwinden helfen. Obwohl noch für beträchtliche Zeit mit einem Überdauern der Netzwerke der „Old Boys“ des Sozialismus zu rechnen ist, haben bisherige Zirkulationsprozesse bereits genügend Bewegung in die lokalen Elitenkonstellationen gebracht, um Öffnungen der Diskurse zumindest partiell zu ermöglichen.

Als erste Folgerungen aus diesen Befunden lassen sich die folgenden Punkte hervorheben:

1. Angesichts der starken Orientierung lokaler Milieus in ostdeutschen Städten an festen, „von oben“ vorgegebenen strukturellen Rahmungen erscheint der Weg, der mit dem BMBF-Ideenwettbewerb „Stadt 2030“ beschritten worden ist, in die richtige Richtung zu weisen. Ein Projekt- und Handlungsrahmen, der ausdrücklich als staatlich erwünscht apostrophiert worden ist, zugleich aber ausreichende Spielräume für lokale Ausgestaltungen, prozedurale Veränderungen und vor allem Betätigungsmöglichkeiten für eine recht zaghafte sich entwickelnde Zivilgesellschaft eröffnet, dürfte akzeptable Mischungen an „Bewährtem und Unerprobtem“ in Aussicht stellen.
2. Zugleich ist jedoch nicht zu unterschätzen, dass soziokulturelle Abschottungstendenzen lokaler Milieus nach außen hin immer wieder harte Grenzen für interne Öffnungsprozesse schaffen. Lokal anerkannte, in den jeweiligen Milieus verwurzelte Akteure, die eine Mittlerfunktion zwischen dem Außen und Innen ihrer Milieus wie auch der Kommune einnehmen können, haben hier eine unverzichtbare, wichtige Aufgabe. Inwieweit solche Akteure jedoch systematisch gefunden und „entwickelt“ werden können, ist eine offene Frage. Zumindest bedarf es zu ihrer Etablierung bereits relativ starker Gruppierungen, die sich für Öffnungsprozesse einsetzen und eigene Routinen der Kreativitätsentwicklung gefunden haben. Der Weg von defensiven zu offenen und vielleicht auch offensiven Entwicklungsmentalitäten benötigt eine ausreichende lokalkulturelle Bodenhaftung, um auch für Konservative und Skeptiker attraktiv werden zu können.
3. Entgegen allen bisherigen Hoffnungen auf eine Veränderung lokaler Aushandlungskulturen und ein allmähliches Erstarken der Zivilgesellschaft in

ostdeutschen Städten scheint es derzeit zu wenige Prozesse der Selbststeuerung zu geben, die Kreativitätsentwicklungen initiieren und auf Dauer lebendig halten können. Moderationsprozesse zwischen teilweise regelrecht antagonistisch beschaffenen lokalen Alltagskulturen sind wünschenswert. Sie dürften allerdings vorerst nur mühsam durch Externe zu organisieren sein. Das Misstrauen gegenüber Entwicklungen, die seit dem Wendeschock der frühen 90er Jahre ständig im Verdacht stehen, weitere massive Umbrüche auf der lokalen Ebene mit sich zu bringen, sitzt tief und erfordert ein besonders sensibles Austarieren der erforderlichen institutionellen Formen sowie der Qualitäten der für Moderationsaufgaben in Frage kommenden Akteure.

4. Neben den Akteuren und Kommunikationsformen sollten die Ergebnisse ihres Wirkens bedacht werden. Neue Formen des „Placemaking“, in denen ökonomische, politische und zivilgesellschaftliche Akteure entweder – quasi sektoral – getrennt oder auch konzertiert handeln, schaffen nicht lediglich neue Attraktivitäten für Orte, die zuvor in ökonomischer und sozialer Hinsicht Krisenerscheinungen zeigten. Sie schaffen Ortsqualitäten, die ohne passende Entwicklungsleitbilder und geeignete Zukunftsvisionen nur schwer bewahrt und weiter entwickelt werden können. Die Verständigung über diese Ortsqualitäten – inklusive Überlegungen hinsichtlich der Eigenschaften neuer „sticky places“ und der Voraussetzungen ihrer Schaffung – sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben. Der gar nicht so selten eintretende Fall, dass ökonomische Akteure (z.B. „global player“) lokale Entwicklungen mit einer gewissen Attraktivität („stickiness“) anstoßen, dann aber ihre regionalen Interessenschwerpunkte verlagern und einen wichtigen Teil der an Placemaking-Prozessen beteiligten Akteure einfach wieder mitnehmen, sollte zu rechtzeitigen Vorsorgemaßnahmen seitens der lokalen Akteure Anlass geben.

All diese Maßnahmen dürfen allerdings nur Rahmung bleiben. Sie entheben die „Lokalen“ nicht von der Notwendigkeit, genau zu definieren, was unter neuen Entwicklungszielen verstanden werden sollte und für welche Zwecke die neuen Entwicklungsmentalitäten eingesetzt werden sollten. In den vergangenen Jahren ging die Tendenz der etablierten Politik, aber auch der Regionalwissenschaften dahin, eine verbesserte Anpassung der Städte an die vermeintlichen Erfordernisse der Globalisierung und des regionalen bzw. interurbanen Wettbewerbs einzufordern. „Sticky places“ waren demnach Orte, die für bestimmte wirtschaftliche Tätigkeiten definiert, eingerichtet und interaktiv weiter entwickelt wurden. Oder, einfacher ausgedrückt: Es handelte sich um Orte, an denen quasi natürliches Wirtschaftswachstum stattfinden sollte. Kreativität wurde dabei

unter eindeutigen ökonomischen Kriterien subsumiert, als eine Art Schmiermittel, das einen ächzenden regionalen Motor wieder flott machen sollte.

Angesichts der recht ungewissen wirtschaftlichen Entwicklungsprognosen und der hohen sozialen Risiken, denen sich die meisten ostdeutschen Städte gegenüber sehen, erscheint diese neo-liberale Perspektive als nicht ausreichend. „Placemaking“ kann vielmehr auch in dem Sinne verstanden werden, dass lokale Akteure versuchen, sich in einer durch Globalisierungsprozesse veränderten Realität neu einzurichten, und zwar derart, dass grundlegende Aspekte einer befriedigenden Lebensführung an diesen Ort berücksichtigt werden. In diesem Sinne wäre dann eher eine kritische Revision alter Selbstverständlichkeiten zu leisten. Nicht auszuschließen ist, dass in solch einer Perspektive auch die (Er-)Findung neuer Kriterien für die Gestaltung städtischer Lebensverhältnisse erforderlich wird. Für derartige Prozesse wären die lokalen Milieus mit ihrem spezifischen Alltagswissen, mit ihrem ausgeprägten Erfahrungsschatz in Bezug auf existentielle Risiken sowie mit ihren lang gehegten Hoffnungen und Visionen eine wichtige Triebkraft.

---

#### Literatur

- Asheim, B.T. / Cooke, P. (1999): Local Learning and Interactive Innovation Networks in a Global Economy. In: Malecki, E.J. / Oinas, P. (Eds.): Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change. Aldershot, Brookfield, Singapore, S. 145-178
- Becattini, G. (1991): The Industrial District as a Creative Milieu. In: Benko, G. / Dunford, M. (eds.): Industrial Change and Regional Development: The Transformation of New Industrial Spaces. London, New York, S. 102-116
- Bürkner, H.-J. (2002a): Lernende Regionen – wer oder was lernt denn da eigentlich? Anmerkungen zu einem politiknahen regionalwissenschaftlichen Diskurs. In: Becker, J. / Felgentreff, C. / Aschauer, W. (Hrsg.): Reden über Räume: Region - Transformation - Migration. Potsdam (Potsdamer Geographische Forschungen, 23), S. 51-69
- Bürkner, H.-J. (2002b): Border Milieux, Transboundary Communication and Local Conflict Dynamics in German-Polish Border Towns: The Case of Guben and Gubin. In: Die Erde 133, H. 1, S. 69-81
- Cooke, P. / Morgan, K. (1994): Growth Regions under Duress: Renewal Strategies in Baden Württemberg and Emilia-Romagna. In: Amin, A. / Thrift, N. (eds.): Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe. Oxford, S. 91-117
- Derlien, H.-U. (1997): Elitezirkulation und Institutionenvertrauen. In: Berliner Journal für Soziologie 7, H. 4, S. 539-556



- Göschel, A. (2002): Zukunfterschließung, die Herausforderung des Forschungsverbundes „Stadt 2030“. In: Infobrief Stadt 2030, H. 7 (<http://www.newsletter.stadt2030.de/index7.htm>; 24.07.2003)
- Heidenreich, M. / Krauss, G. (1998): The Baden-Württemberg Production and Innovation Regime: Past Successes and New Challenges. In: Braczyk, H.-J. / Cooke P. / Heidenreich, M.: Regional Innovation Systems. London, Bristol, S. 214-244
- Herlyn, U. / Bartels, L. (Hrsg.) (1994): Stadt im Umbruch: Gotha. Wende und Wandel in Ostdeutschland. Opladen
- Howells, J.R.L. (2002): Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. In: Urban Studies 39, H. 5-6, S. 871-884
- Klages, H. (1996): Der „schwierige Bürger“. Bedrohung oder Zukunftspersonal? In: Weidenfeld, W. (Hrsg.): Demokratie am Wendepunkt. Die demokratische Frage als Projekt des 21. Jahrhunderts. Berlin, S. 233-253
- MacLeod, G. (2000): The Learning Region in an Age of Austerity: Capitalizing on Knowledge, Entrepreneurialism, and Reflexive Capitalism. In: Geoforum 31, S. 219-236
- Matthiesen, U. (2001): Transformational Pathways and Institutional Capacity Building: The Case of the German-Polish Twin City Guben/Gubin. In: Cars, G. / Healey, P. / Madanipour, A. / de Magalhaes, C. (eds.): Institutional Capacity, Urban Governance and the Social Life of Cities. Aldershot
- Matthiesen, U. / Bürkner, H.-J. (2003): Wissensmilieus - zur sozialen Konstruktion und analytischen Rekonstruktion eines neuen Sozialraum-Typus. In: Matthiesen, U. (Hrsg.): Stadt, Region und Wissen. Opladen (im Erscheinen)
- Morgan, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. In: Regional Studies 31. 1997. H. 5, S. 491-503
- Neckel, S. (1999): Das Sozialkapital der Survivor. Erfolgsbedingungen „persistenter“ lokaler Eliten in Ostdeutschland am Beispiel einer Gemeindestudie. In: Hornbostel, St. (Hrsg.): Sozialistische Eliten. Horizontale und vertikale Differenzierungsmuster in der DDR. Opladen, S. 211-222
- Oinas, P. / Malecki, E.J. (1999): Spatial Innovation Systems. In: Malecki, E.J., Oinas, P. (eds.): Making Connections. Technological Learning and Regional Economic Change. Aldershot, Brookfield, Singapore, S. 7-33
- Oswalt, P. / Overmeyer, K. (2001): Weniger ist mehr. Experimenteller Stadtbau in Ostdeutschland. Dessau
- Scheff, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. Wien
- Schöne, R. (Hrsg.) (1999): Lernende Region Chemnitz. Ausgewählte Beiträge. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz

- Sternberg, R. (1995): Wie entstehen High-Tech-Regionen? Theoretische Erklärungen und empirische Befunde aus fünf Industriestaaten. In: Geographische Zeitschrift 83. 1995. H. 1, S. 48-63
- Storper, M. (1997): The Regional World: Territorial Development in a Global Economy. New York, London
- Watzlawick, P. (1983): Anleitung zum Unglücklichsein. 7. Aufl. München, Zürich

Kerstin Büttner, Bastian Lange, Ulf Matthiesen

## **Raumwirkungen von Wissensmilieus**

Handlungsstrategien und Akteurspotenziale von  
Start-Up-Unternehmern im FuE-Bereich von  
Frankfurt/Oder und Jena

### **1. Situationsbeschreibung Diagnose**

Unter fortdauerndem strukturellen Krisendruck haben in den vergangenen Jahren zahlreiche ostdeutsche Städte auf das leitbildartige Entwicklungsmodell einer wissensbasierten und lernenden Stadtentwicklung gesetzt. Oftmals durch industriegesellschaftliche Vorprägungen bedingt, werden seit Mitte der 1990er Jahre ansatzweise Innovations- und High-Tech-basierte Trägergruppen in die wissenspolitischen Entwicklungslinien einer Stadt konzeptuell eingebunden. Perspektivisch wird dabei mit unterschiedlichem Erfolg an einer Verknüpfung von Ökonomie - Raum - Kultur und Wissenschaft gearbeitet. Diese symbolischen Leitlinien und ihre faktischen Verräumlichungen bilden den Rahmen für die zumeist hochdynamischen und transnational operierenden Wissensökonomien sowie deren sozialräumliche und standörtliche Anforderungen.

Innovative Milieus scheinen in diesem Zusammenhang eine Inkubatorenfunktion zu haben. Deren Vorhandensein wäre danach entscheidend für die regionale Wettbewerbsfähigkeit. Das Zustandekommen möglicherweise als innovativ zu bewertender Akteurskonstellationen sowie die Qualität ihrer regionalen wie überregionalen Verflechtungsbeziehungen werden aber weiterhin kontrovers diskutiert (vgl. Maresch / Weber 2002). Im Folgenden wird anhand der Standorte Frankfurt/Oder und Jena exemplarisch das Zusammenspiel von sozialräumlichen und physischen Variationsmustern dieser wissenspolitischen Vorgabe untersucht. Dabei fokussieren wir auf die Prozesse der Netzwerkbildung von ökonomischen FuE-basierten Start-Up-Unternehmern, ihren relevanten Lernprozessen und Strategien der (trans-) lokalen Bindungspraktiken im Kontext vor Ort sowie den sich dabei einstellenden spezifischen Pfadvarianten der beiden ostdeutschen Städte.

## 2. Diskussionskontext

„Das Europa von heute erlebt einen Wandel, dessen Ausmaß dem der industriellen Revolution vergleichbar ist.“ (EU-Memorandum Lebenslanges Lernen, 30.10.2000: 8) Vieles spricht dafür, diesen epochalen Umbruchprozess in dem Begriff ‚Wissengesellschaft‘ zu bündeln. Deren wirtschaftliche Grundlage sind zunächst einerseits Produktion und Austausch von immateriellen Gütern und Dienstleistungen. Andererseits wird Wissen in vielen Formen und ganz unterschiedlichen Spielarten wichtig. Wissen erlangt vor allem als Bewertungsinstanz von Informationsdurchflüssen Relevanz – und zwar in ganz unterschiedlichen Typen von Wissen – vom technologischen Expertenwissen (IuK) über Koordinationswissen bis zu impliziten und lokalen Wissensformen. In dieser Formenvielfalt dient Wissen sowohl als ‚Motor‘ wie ‚Kordinator‘ regionaler Entwicklungszusammenhänge. Eine entscheidende Politik- und Forschungsfrage ist es dann, wie regionale wissensbasierte Lernprozesse und die Ausbildungsprozesse dafür institutionalisiert werden müssen und fokussiert werden können. Allerdings folgt der Wissensbasierung von Entwicklungsprozessen bekanntlich ein paradoxer schwarzer ‚Schatten‘. Mit zunehmendem Wissen erhalten wir nämlich immer auch genauere Kenntnis darüber, was wir alles nicht wissen, daher auch nicht *top-down* steuern oder planen können (vgl. Matthiesen 1998). Wissen und Nicht-Wissen gehören insofern näher zusammen, als viele Wissenstechnokraten glauben machen wollen.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Verbindung von *Wissen* und (*struktureller*) *Macht*, die in sog. Wissensgesellschaften noch einmal sehr viel manifester wird (vgl. Maresch/Weber 2002). Es entwickeln sich also neue Disparitäten und Ungleichheiten *zwischen denen*, die ausreichend qualifiziert sind, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten – und als Wissende und Eigentümer der neuen Produktivkraft Wissen teilweise sogar stärker als je zuvor im Aushandlungsprozess von Arbeitskonditionen auftreten können –, und denjenigen, die „auf der Strecke“ bleiben. Neue „Täler der Ahnungslosen“ tun sich damit auf – nicht mehr politisch oder geographisch gewollt, sondern gleichsam technologisch induziert und/oder mit einem Trivialniveau von bloßem Medienkonsum stillgestellt.

„*Lebenslanges Lernen*“ wird vor diesem Hintergrund unabdingbar und nicht nur ausschließlich von Individuen erwartet. Unter dem Druck von europäischen und transkontinentalen Wettbewerbsverschärfungen optieren seit Mitte der 80er Jahre Städte und Regionen zunehmend für Entwicklungsprogrammatiken, die die Förderung wissensintensiver Innovationsprozesse und entsprechender Leitbilder zentral stellen.<sup>1)</sup> Innovative Milieus, Wissensstädte, Lernende Regionen, Knowledge Economies, College Parks mit Forschungs-

universitäten, Firmenausgründungen und Start-Up-Netze: Allenthalben werden neue Verknüpfungen im hochdynamischen Verweisungsfeld von Ökonomie – Raum – Wissenschaft – Kultur erprobt. Nicht selten firmieren diese neuen Mixturen inzwischen als raumstrategische und symbolisch-politische Allzweckwaffen im härter werdenden Kampf um die Optimierung der Entwicklungschancen von Stadt- und Metropolregionen. Auch wenn man die diskursiven „hypes“ rund um die Wissensgesellschaft davon in Abzug bringt, gibt es eine Reihe von Indizien dafür, dass sich in der Tat zentrale gesellschaftliche und ökonomische Prozesse durch einen qualitativen Sprung in Art und Ausmaß der Wissensbasierung ihrer Entwicklungsdynamiken umstrukturieren (vgl. bspw. Bryson et al. 2000). Die brisantesten Debatten kreisen gegenwärtig darum, ob damit einerseits in einem emphatischen Sinne *neue Entwicklungsdynamiken* und *neue Raumbindungen*, andererseits aber auch *neue Ungleichheiten* auf stadtderegionaler wie individueller Ebene erzeugt werden (im Sinne der Verschärfung von Gewinner- und Verlierer-Disparitäten und damit einer „digitalen Spaltung“ der Gesellschaft; vgl. Perillieux u.a. 2002).

### **3. Konzept Lernende Regionen im Kontext von ostdeutschen Krisensituationen**

Das Thema der Lernenden Region gilt in der Perspektive der Regionalwissenschaften als „Produkt der Globalisierung und des damit verbundenen beschleunigten und verschärften wirtschaftlichen Strukturwandels“ (Fürst, 2001: 1). Das heißt zugleich, dass es als Reaktionsversuch auf einen erhöhten Innovationsdruck und den Zwang zur intelligenten Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen interpretiert wird. Es taucht also häufig im Kontext der Debatten um die Innovationsfähigkeit von Gesellschaften und ihren Stadtssystemen auf.

Der Ansatz der Lernenden Region reagiert nun so auf diese Ausgangslage, dass gerade Sozialräume unterhalb der Nationenebene zu systematischen und permanenten intelligenten Anpassungen an neue Entwicklungen herausgefordert werden: Damit wird Lernen von Personen wie auch Institutionen zu einer kontinuierlichen Daueraufgabe, die auch auf der organisatorischen Ebene erhebliche Folgen nach sich zieht. Zudem sind Lernende Regionen zu reflexiver Rationalität fähig, was einer dominanten Lesart zufolge strategisches und Zielerreichung kontrollierendes Handeln bedeutet (vgl. Fürst 2001: 1 ff.). Eine zweite, stärker wissenschaftsgesellschaftlich orientierte Lesart – die hier nicht weiter ausgeführt wird – nimmt dagegen die jeweilige Zielstruktur selbst mit in den Reflexionsprozess hinein (vgl. Wilke 1998: 353 ff.).

## Lernende Regionen und Entwicklungs-Disparitäten

Eine Hauptaufgabe der Regionalforschung ist es zu verstehen, warum sich Regionen ungleich, disparitär und ungleichzeitig entwickeln. Die für den Osten Deutschlands konstatierbaren Schrumpfungsdynamiken (mit Bevölkerungsverlusten, Überalterung, *brain-drain*, Wohnungsleerständen und dynamischen Peripherisierungsschrauben) geben reichlich Gelegenheit, über Gründe und Ursachen von regionalen Entwicklungsspreizungen *verstärkt* nachzudenken – nun im doppelten Kontext von Globalisierungs- und Transformationspfaden. Zwischen Ost und West – zwischen Teilregionen des Ostens, aber auch zwischen sozialen Milieus und Stadtteilen etc., wie bspw. der Berliner Sozialatlas unschwer belegt, entwickeln sich zugleich „alte Ungleichheiten und neue Spaltungen“ (Berger / Vester 1998). Die zunehmende Verwendung des Lernende-Regionen-Konzeptes gerade in Ostdeutschland zeigt andererseits, dass dieses Konzept alles andere als ein „Schön-Wetter-Konzept“ ist. Gerade in Teilregionen mit starken Strukturproblemen wird es in den letzten Jahren auf Herz und Niere geprüft und implementiert. Maßgebliches Ziel des Lernende-Regionen-Ansatzes ist es, die endogenen Potenziale einer Region aufzugreifen, zu profilieren und strategisch neu zu bewerten. Dabei gilt es, die Wissens- und Erfahrungspotenziale der Bewohner als mögliche Zukunftsressourcen ernst zu nehmen und in politische Handlungsstrategien umzusetzen.

Vor Ort finden sich in der Regel eine ganze Reihe von bewunderungswürdigen privaten Initiativen, die häufig – *bottom-up* ansetzend – von den lokalen Technokraten sowie den institutionellen Akteuren nicht ernst genommen werden – insofern auch mehr oder weniger folgenlos bleiben. *Top-down* sind insbesondere in Ostdeutschland bislang noch zu wenige integrierte strategische Steuerungspolitiken und Steuerungsideen entwickelt worden, die in der Lage wären, lernorientiert solche *bottom-up*-Ideen von Arbeit- und Bildung-verschränkenden Lernende-Regionen-Ansätzen aufzugreifen. Gerade wegen der mangelhaft passfähigen Ausbildungsqualifikationen und dem niedrigen Altersdurchschnitt aber erscheint es doppelt plausibel, Lernende-Regionen-Konzepte für die stadtregionalen Räume Ostdeutschlands zu erproben. Allerdings muss Lernen dabei auch als Wirtschaftsfaktor ernst genommen werden (vgl. Matthiesen 1998).

### Lernende Region – ein Konzept in mindestens zwei Spielarten

Wie in der Vorbemerkung schon angedeutet, haben wir es bei dem Konzept der Lernenden Region mit einem *Zwitterbegriff* zu tun: Zum einen enthält er sowohl starke *normative* Elemente in Richtung auf Gestaltungs- und Entwicklungsmodelle für Regionen und ihre Akteure. Zum anderen wird er als *analytischer Begriff* eingesetzt, um zu erklären, warum Disparitäten zwischen und innerhalb von Regionen auftreten und warum bestimmte Regionen Innovationsdynamiken und dazu passende Institutionen entwickeln

- andere Regionen dagegen unter dem Druck der Konkurrenzbeziehungen zurückfallen, bis hin zu Sklerosen, Entwicklungsblockaden und *lock-in*-Situationen. Als Träger von Lernprozessen können unterschiedlich *groß dimensionierte* Akteure auftreten: Es können Individuen sein, insbesondere im Zusammenhang mit Bildungsprozessen, Reifungskrisen, Stadien der persönlichen Entwicklung, der Identitätsbildung. Es können aber auch in einem übertragenen und doch sehr konkreten Sinne *Organisationen, Institutionen, Vereine, Stadtteile, Bezirke, Milieus* und *Regionen* sein, die lernen - etwa indem sie eine flexiblere, anpassungsfähigere oder Problemlösungen optimierende Organisationsstruktur entwickeln. Auch hier lauern etliche Fallstricke, etwa wenn man solche Groß-Subjekte wie eine Nation oder eine Region mit den gleichen essentialistischen, also verwesentlichten Kategorien belegt, wie Individuen. Auch hier hilft aber keine Definitionspolizei vor Zweideutigkeiten, sondern nur die Aufmerksamkeit auf die Einhaltung von Größen- und Aggregierungsebenen im politischen und wissenschaftlichen Diskurs.

Das Konzept der Lernenden Region wird in *zwei deutlich unterscheidbaren Versionen* vertreten - mit jeweils anderen Akteursebenen, unterschiedlichen Strategien und Folgen für die Politik. Zwar machen beide Versionen Anleihen beim jeweils anderen Konzept, dies aber eher im Sinne der Ergänzung. Echte Synthesversuche sind noch selten. *Variante 1* ist eher in den Regionalwissenschaften und der Regionalpolitik zu Hause, *Variante 2* im Bildungsbereich und in der Bildungspolitik. Damit sind zugleich auch zwei deutlich unterscheidbare Diskursfamilien gekennzeichnet - die aber in einer dritten Variante zusammengeführt werden müssen.

**Variante 1:** Lernen wird hier verstanden als innovative intelligente Anpassung von Akteuren und Institutionen an veränderte gesellschaftliche, insbesondere ökonomische Rahmenbedingungen sowie als flexible Steigerung der eigenen Interaktionskompetenzen. Diese Variante prägt die Sichtweise der Regionalwissenschaften, insbesondere der Regionalökonomie, aber auch regionale Fach- und Förderpolitiken. „Eine lernende Region bietet danach einen Handlungsrahmen, der es den Akteuren erleichtert, sich veränderten Bedingungen lernend und kreativ, auch innovativ, vor allem aber schnell und flexibel anzupassen. Gesucht wird dabei nach Modellen kollektiver Selbst-Steuerung auf regionaler Ebene unter Einbezug einer dynamischen Komponente des Lernens. Die Logik des Ansatzes geht folglich über die neo-klassischen Wirtschaftswissenschaften weit hinaus, indem sie kognitiven und sozio-kulturellen Aspekten der relevanten Akteure ein sehr hohes Gewicht gibt.“ (Fürst 2001: 2)

**Variante 2:** Die zweite Version des Konzeptes der Lernenden Region ist sehr stark auf Bildung, Ausbildung, Weiterbildung, Lebensbegleitendes Lernen und eine entsprechen-

de Vernetzung von Lerndynamiken hin orientiert – und erst über dieses Medium wirkt dieses Konzept dann positiv auf regionalökonomische Entwicklungsprozesse zurück. Zielgröße sind hier also zunächst individuelle Lernprozesse von Personen und die sukzessive Steigerung des sog. „Humankapitals“. Zugleich geht es dabei immer auch um eine Optimierung der Strukturen und Institutionen des Lernens und der Bildung, der Lernkulturen für Kompetenzentwicklung usw. – mit dem Ziel aber, vor allem *individuelle* Lernprozesse zu optimieren (vgl. Asheim / Cooke 1999). Variante zwei favorisiert also Strategien der Regionalentwicklung, die stark *bildungszentriert* sind. Das muss kein Nachteil sein, sollte aber als konzeptuell doch anders justierter Ansatz klar gekennzeichnet werden.

**Variante 3:** Den ernsthaften *Syntheseversuchen* dieser beiden Varianten geht es dann immer um eine systematische Kopplung von *Lerndynamiken* und *Interaktionsdynamiken*, die neben den Bildungs- und Lernprozessen sowohl auf ökonomische Entwicklungen wie auf soziale und kulturelle Milieubildungsprozesse fokussieren. Ein Problem von zu bildungslastigen Lernende-Regionen-Konzepten ist zweifellos, dass besser ausgebildete Arbeitnehmer verstärkt dazu tendieren, die Region zu verlassen, wenn es dieser nicht gelingt, adäquate Lebens- und vor allem Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen! Bildung muss insofern in „ein umfassenderes Entwicklungskonzept eingebettet werden, das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Faktoren berücksichtigt“ (Schöne 2001: 21) – bei der Gefahr der Überkomplexität des Programms allerdings.

Ein allgemeiner Kommentar zum Konzept Lernende Region: Wenn man genau hinsieht, sind die meisten Lernende Region-Ansätze doch eher zögerlich, den Lernprozess systematisch auch auf die eigene Organisations- und Institutionenstruktur selbst anzuwenden. Gerade die hier anschließenden entwicklungspolitischen Umsetzungsversuche, etwa regionale Bildungsoffensiven unter wissenschaftsgesellschaftlichen Vorzeichen (Scheff 1999; Schaffer /Thieme 1999), stehen dann in einer besonderen Erklärungspflicht. Ökonomienahes individuelles Lernen wird dabei nämlich häufig vor dem Hintergrund eines eher konservativen Bildungsbegriffs als Mittel der Schaffung innovationsgerechten Humankapitals und der Auffrischung gealterter Wissensbestände propagiert. *Lernen des Lernens* also bleibt für viele Lern-Netze eher Programm, als Realität – zweifellos ein großes Manko vieler Lernende-Regionen-Netze.

Mit dem in der Abteilung Wissensmilieus und Siedlungsstrukturen des Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) entwickelten *Wissensmilieu-Ansatz* wird versucht, diesen Zusammenhängen näher auf den Grund zu kommen. Anhand der Erforschung der *place making* -Strategien von Wissensmilieus über Netzwerke und Institutionen können dabei individuelle als auch institutionelle Lernprozesse abgelesen werden.



## 4. Lernen – Wissen – Innovationsprozesse – Raum

### 4.1 Modi der Wissensproduktion

In den kapitalistischen Industriegesellschaften der Gegenwart hat sich ein grundlegend neuer Modus der Wissensproduktion mit weitreichenden institutionellen Konsequenzen herausgebildet (vgl. Gibbons et al. 1994; Nowotny et al. 2001). Dieses Aufkommen einer neuen Form der Wissenserzeugung gilt inzwischen häufig als Indikator für einen grundlegenden gesellschaftlichen Strukturwandel (vgl. Bender 2001: 6). Seit Mitte der 1990er Jahre wird dieser Prozess mit den kategorisch-dual eingeführten Begriffen *Mode 1* und *Mode 2* zu beschreiben versucht. Während *Mode 1* Problemlösungen kontextlos, disziplinar, in hierarchischer Organisationsform erarbeitet und damit als ein vom Rest der Gesellschaft getrenntes Subsystem „Wissenschaft“ institutionalisiert ist, geht *Mode 2* spezifisch, transdisziplinär, heterarchisch, anwendungsbezogen und reflexiv vor. *Mode 2* operiert zudem mit lokal orientierten Problemdefinitionen. *Mode 1* erzeugt räumlich klar definierte Organisationen und Institutionen und gilt damit als traditionelle Form der Wissensproduktion, während Arbeitsprodukte in der neuen Konstellation *Mode 2* nicht primär in institutionellen Kanälen kommuniziert werden, sondern zwischen Individuen. In zeitlich befristeten Organisationsformen arbeiten im „*Mode 2*“ hochspezialisierte Projektteams unter starkem Ressourcendruck, im Verbund von innovativen Wissenschaftlern und technologischen Spezialisten – systematisch erweitert durch *symbolic analysts*, Betriebswirte, *consultants* und Patentanwälte sowie durch Planer und Politiker – an hochkonkurrenten Entwicklungen. Damit werden Menschen als Kompetenzträger zur Hauptressource von *Modus-2*-artigen Prozessen (vgl. Bender 2003).

Eine Analyse des Lernende-Regionen-Konzeptes erfordert eine klare Unterscheidung der Begriffe Daten, Informationen, Wissen, Lernen:

*Daten* sind beobachtete Unterschiede und werden zu *Informationen*, wenn sie unter Relevanzkriterien gebracht werden. *Wissen* dagegen bezeichnet kognitive Operationen mit einer sehr viel anspruchsvolleren Selektion. *Lernen* beschreibt Willke (2002: 15) als eine bewährte Praxis, in der passende Information an passender Stelle eingebaut wird, an die sich wiederum soziale Praktiken verdichten.

Die bekannten dualen Wissensschematisierungen (implizites/explicites Wissen, kodifiziertes/unkodifiziertes Wissen, personen-/institutionengebundenes Wissen) haben sich bei unseren empirischen Untersuchungen zum Zusammenhang von Stadtentwicklung und Wissensentwicklung als hilfreich, aber unzureichend erwiesen. Weitgehend kodifizierte Wissenstypen operieren nach unserer Erkenntnis *immer* auf dem Boden von im-

pliziten Wissensformen (Alltagswissen, Milieuwissen, lokales Wissen) sowie vor dem Hintergrund des reflexiven Wissens (vgl. dazu auch die klugen Analysen zur Wissensbasierung innovativer Ökonomieformen von Jeremy R. L. Howells, 2002: 871 ff.). Gegen das wissenschaftliche Kurzschlussprogramm der möglichst restlosen Explikation impliziten Wissens<sup>2)</sup> ist also festzuhalten, dass die Bodenfunktion impliziten Wissens gerade auch bei technologischen Innovationsprozessen auf ihrer Impliziertheit beruht. Implizites Wissen lässt sich also *nie* in seiner Gesamtheit explizieren; gerade für innovative Durchbrüche kommt diesem noch nicht kodifizierten holistischen Wissenstypus daher eine entscheidende und nicht-substituierbare Rolle zu.

Eine lokale Intensivierung von Lernprozessen und die Humankapitalförderung können sicherlich auch zunächst den *Abwanderungsdruck* erhöhen, weil überlokale Arbeitsmärkte plötzlich interessant werden. Das macht nochmals auf die notwendige Ergänzung von Bildungsinitiativen durch soziale und ökonomische Angebote sowie Arbeitsmarktpolitiken aufmerksam. Es zeigt zugleich, wie wichtig eine intensive Pflege von *Ortsbindungen* und *Milieueinbindungen* ist – nicht im Sinne der Abschottung, sondern um neue Mischungen von Mobilität und Ortsbindung, von lokalem Eigensinn und Neugierde auf das Fremde (als Fremdes) zu fördern. Abgeschottete 'Lernende Regionen' gibt es nicht. Die theoretische Diskussion über das Zusammenspiel von lokalen Lernformen, Politik und Handeln und den jeweiligen Akteuren regionaler Institutionen wird mit Hilfe des am IRS entwickelten analytische Konzeptes der *Wissensmilieus* genauer untersucht und zu beschreiben versucht. Allgemein definieren wir dabei **Soziale Milieus** als relativ homogene soziale Beziehungsformen mit erhöhter Binnenkommunikation, deren Grundlage gemeinsames implizites Wissen in vielen Bereichen bildet. Einerseits sind soziale Milieus damit „Ausdruck der regionalen Kultur“ (Ache 2003), andererseits prägt das Umfeld wiederum ihre wesentlichen Elemente. **Wissensmilieus** stellen dann eine spezifische Ausprägung von sozialen Milieus dar. Die Trägergruppen solcher Milieus strukturieren in unterschiedlichen Formen und Funktionen – beruflich, im Intermediärbereich, privat durch ihre konkreten Handlungsvollzüge hindurch – eine zunehmende Wissensbasierung gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse mit und sind somit der „Inkubator von Innovationen und innovativen Unternehmen in einer Region“ (Ache 2003). Inwiefern sie dabei explizit und faktisch, teilweise aber auch aufgrund der Kultivierung und Generierung spezifischer Lebensstile implizit eigene Raumbedarfe artikulieren bzw. welche Einflussgrößen und Steuerinstrumente zur Erhöhung der Attraktivität von Stadtregionen eingesetzt werden (vgl. Matthiesen / Bürkner 2003), sind Fragestellungen, die auf stadtpolitischer Ebene empirisch zu überprüfen sind.

## **4.2 Wissensmilieus, Raumbedarfe und Raumentwicklungen**

Von besonderem Interesse im Zusammenhang mit wissensbasierten Formen der Stadtentwicklung sind sogenannte *sticky knowledge places* (vgl. Markusen 1996). Da sich Akteurskonstellationen vorwiegend über gemeinsame Problemstellungen zusammenfinden, spielt der lokale Ort als Gelegenheitsstruktur für neue Vergemeinschaftungsformen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Konkrete Räume (Kultur-, Kneipenszenerie wie institutionalisierte Netzwerkforen, Konferenzen etc.) werden zu Zwischen-Räumen oder translokalen Räumen für Wissensmilieus, die sich für eine begrenzte Zeit vor Ort zusammenfinden, um später neue Akteurskonstellationen - evtl. andernorts - einzugehen. Gleichzeitig allerdings ist die Anbindung an überregionale Netzwerkstrukturen im globalen Wettbewerb von Bedeutung und damit eine mögliche Unabhängigkeit der Akteure von konkreten lokalen Orten zu überprüfen.

Der von uns herangezogene Milieubegriff fokussiert damit eine einbettende Strukturebene zwischen der globalen und lokalen Ebene - eine Mesoebene. Er kann somit als analytische Kategorie konzeptionell informelle und formelle Interaktions- und Kommunikationszusammenhänge im Kontext sozial relevanter Tätigkeiten bündeln. Raum zeigt in diesem Sinne eine große geographische und soziale Sensibilität.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen ergeben sich einige interessante Neubewertungen, die gerade auch für die „kreative Stadt“ relevant sind: 1. von lokalen Bindungs- und Einbindungskräften, 2. von konkreten sozialen Interaktionsprozessen und 3. der Bildung kritischer Massen. In unserem Beitrag interessieren uns daher die jeweiligen Trägergruppen des Wissens, das Soziale Milieu, welches ortsgebundenes Wissen (Wissen über Handlungszusammenhänge, Akteure, Netzwerkstrukturen) für Innovationen zu nutzen versteht. Ausgehend von diesen Trägergruppen wird vor allem nach neuen, weitgehend unbekanntem Raumbedarfen gefragt. Zum anderen wird in der Gegenrichtung nach den Effekten einer zunehmenden stadtreionalen Wissensbasierung gefragt, zudem nach Effekten, die von assoziierten Institutionen ausgehen.

## **4.3 Anwendungskontext des Wissensmilieu-Konzeptes**

Unseren analytischen Ansatz der Wissensmilieus wollen wir anhand beispielhaft ausgewählter Fälle mit An-/Einbindungen zweier Städte, die sich das Leitbild „Wissensstadtentwicklung“ auf die Fahnen geschrieben haben, verdeutlichen. Hierbei verfolgen wir die Absicht, Entwicklungspfade als mögliche Lernprozesse für innovative Entwicklungen aufzuzeigen. Dabei wird die These des Wandels von einer Mode 1- zu einer Mode 2-Gesellschaft einer kritischen empirischen Überprüfung unterzogen. Weiter gehen wir

der Frage nach, wie räumliche Strukturen die Handlungs- und Lernfähigkeit lokaler Akteure (Wissensmilieus) beeinflussen und damit letztlich zu wissensintensiven Innovationen mit neuen Raumwirkungen führen.

Lernende-Regionen-Ansätze der Variante 1 (s.o.) betonen die neuen Lernanforderungen der ökonomischen Akteure. Um sich an wechselnde regionale und globale Situationskontexte anpassen zu können und dabei weiterhin innovativ zu bleiben, weisen diese Ansätze darauf hin, dass zum einen spezifische Interaktionsprozesse, Netzwerkkommunikationen, interdisziplinär gemischte Wissensträger letztlich Vertrauensbildung fördern, die rückwirkend als Innovationsstimulanz bewertet wird.

Damit erfährt die lokale Ebene durch zunehmende globale Herausforderungen, die durch Netzwerke in gemeinsame Leitbilder und letztlich lokale Aktionen und Strategien übersetzt werden, für den gesellschaftlichen Ausbildungsprozess eine neue entscheidende Bedeutung. Im lokalen und regionalen Kontext können auf diese Weise Kräfte gebündelt werden, um im Wettbewerb der Regionen (BioRegio, Euregio etc.) erfolgreich zu sein.

Der ökonomische Erfolg wird durch das implizite Wissen der Netzwerkakteure über die „Chemie des Ortes“ oder darüber, wie etwas vor Ort funktioniert, zunächst eben auch vor Ort bestimmt. Da sich in Innovationsprozessen vormals verfestigte Kategorien wie Arbeit vs. Freizeit, Privat vs. Freizeit aus der Sicht des Individuums prozesshaft überlagern und vermischen, rückt die Frage nach der Verräumlichung dieser temporären Vergemeinschaftung unabweisbar wieder in den Vordergrund. Einzig und alleine auf die „Regionale Einbettung“ zu verweisen erklärt nicht die ebenso proaktiv von neuen Trägergruppen (Start-Up-Akteuren oder -Gemeinschaften) oder institutionellen Vertretern geschaffenen *Places*. Zudem bleibt unklar, inwiefern Unternehmer mit innovativen Produkten wiederum rückwirkend Ortsbindungen in Ermangelung geeigneter Orte herstellen und entwickeln („*re-embedding*“ oder *re-inventing of Region?*“).

Insbesondere die FuE-Unternehmensgründer in den neuen Bundesländern werden mit dem Problem eines neuerlich anhaltenden Abwanderungsverhaltens einer sehr gut ausgebildeten Spezialistenstruktur konfrontiert. Das gefährdet massiv die Tragfähigkeit von lokalen Bindungskräften.

Durch die Halbwertszeit von Wissen, durch ökonomische Schwankungen und unterschiedliche Anbindungsmöglichkeiten von Institutionen und Personen an globale/lokale Entwicklungen bedingt, stellen sich unterschiedliche Anforderungen an den Raum. Mit

den globallokalen Entwicklungen einhergehend bzw. aufgrund persönlicher lebensstil-spezifischer Entscheidungen diskontinuierlich zu diesen Entwicklungen verlaufend, sind persönliche Verhaltens- und Handlungsmuster von „neu“ im städtischen Feld operierenden unternehmerischen Akteuren der FuE-High-Tech-Branche als biographische Lebensverläufe schließlich in der empirischen Untersuchung mit in Betracht zu ziehen. Vor dem Hintergrund sich schnell verändernder Muster der Lebensführung (Patchworkbiographien) von Personen und sich in ihrer Institutionalisierungsform verändernder Institutionen ist nach den Chancen für eine dauerhafte Etablierung dieser Milieus vor Ort und damit nach den lokalen Anknüpfungspunkten für die jeweiligen Lebensabschnitte zu fragen. Hieraus ergeben sich wiederum Fragen nach der Gestaltbarkeit von Orten und der Einflussmöglichkeit bzw. Handlungsfähigkeit relevanter Akteure in diesem Gestaltungsprozess.

Gerade im Kontext von *Schrumpfungs- und Transformationsdynamiken* stellen sich daher über das Normalmaß hinaus komplexe Anforderungen an Unternehmensgründer im FuE-basierten Feld der Produktion von Wissen. Welche Strategien, Lernkonzepte und Organisationsformen lassen sich auf der unternehmerischen Ebene entwickeln und darstellen, um den Produktionsbedingungen der FuE-Branche in der spezifischen städtischen Situation Ostdeutschlands zu entsprechen? Jena und Frankfurt/Oder werden in den folgenden Ausführungen prototypische Referenzfälle darstellen, anhand derer nach den spezifischen Netzwerkbildungen gefragt wird, die in spezifische Wissensökonomien der FuE-Innovationsprozesse verwoben sind.

Wie gestaltet sich also das Verhältnis von lokaler Ein- wie An-Bindung an bestehende Institutionen (Stadt, Verbände, Universitäten, Schulen, Verwaltung) gegenüber neuen regionalen, überregionalen und/oder sogar transnationalen Wissensmärkten?

Im Folgenden wird herausgearbeitet, wie Start-Up-Prozesse und -Szenarien sich in beiden Stadttypen formieren und in welcher Form die leitbildartig vorgetragenen Stadtprogrammatiken („Wissensstadt“) erste auch räumliche Ausprägungen erfahren haben. Aus der Sicht von neuen Unternehmern im Bereich der Forschung und Entwicklung von Halbleitertechnologien wird nach den unternehmerischen Handlungsressourcen und -strategien gefragt sowie nach deren Einbettungsmuster und Interaktionsstrukturen in die „Stadt“. Diese Fallrekonstruktionen lassen schließlich Rückschlüsse auf Umsetzungsmöglichkeiten und -chancen von akteursspezifischen Handlungsstrategien zu und geben damit Hinweise zur Machbarkeit von 'Lernende-Regionen'-Ansätzen im Rahmen kreativer Stadt-Konzepte (vgl. Matthiesen 2002).

## 5. Fallanalyse Frankfurt/Oder und Jena

### 5.1 Vergleichende Strukturparameter Frankfurt/Oder und Jena

Trotz einer hohen Rate an beschäftigten Ingenieuren zu Wendezeiten 1989/90 weist Frankfurt/Oder im Jahr 2000 mit 12,6 Prozent eine im Vergleich zu Technologieregionen wie Jena (29,0 %) und bspw. dem Bodenseekreis (48,1 %) niedrige Beschäftigtenrate von beschäftigten Ingenieuren auf (vgl. Prognos 2002). Präzisiert betrachtet weist Frankfurt/Oder mit 4,6 Prozent der hochqualifizierten Beschäftigten an der Gesamtanzahl der Beschäftigten in technologie-orientierten Wirtschaftszweigen im Vergleich zu Jena (33,6 %) und dem Bodenseekreis (90,8 %) einen *signifikant niedrigen Wert* auf. Diese beiden Indikatoren erklären u.a. auch die geringe Anzahl technologie-orientierter Unternehmensgründungen in Frankfurt/Oder (1,7) während Jena mit 4,6 und bspw. Darmstadt mit 13,3 sehr viel höhere Werte<sup>3)</sup> verzeichnen (vgl. Prognos 2002).

### 5.2 Frankfurt/Oder

#### 5.2.1 Wirtschaftsentwicklung und -konzeption

Die DDR-spezifischen Alleinstellungsmerkmale von Frankfurt/Oder wie das Halbleiterwerk, der Betriebs- und Transitstandort der Deutschen Reichsbahn sowie der Verwaltungsapparat der Bezirkstadt waren, neben dem DDR-typischen Mangelbestand an privatem Handwerk, die entscheidenden Ansatzpunkte für die weitere wirtschaftliche Entwicklung nach der Wende. Konzeptionell wurde auf einen sektoralen Ausbau von Wissenschaft gesetzt (Institut für Halbleiterphysik, Viadrina Universität) und auf Transfer- einrichtungen (Business and Innovation Center / World Trade Center).

Als Regionales Entwicklungszentrum in einem deutsch-polnischen Verflechtungsraum wurde hier der Versuch unternommen, einen „attraktiven Wirtschaftsstandort für Industrie, Gewerbe, Handel und Dienstleistung“ zu entwickeln. Diese undeutlichen Alleinstellungscharakteristika finden zwar ein überregionales Merkmal („Lage im Grenzraum“), wenngleich die Verortung an der Transitachse Berlin – Warschau – Moskau eben auch die Gefahr birgt, vom Transitverkehr als Durchgangsort ignoriert zu werden. Zudem unterlässt es das städtische Wirtschaftskonzept, integrierte Lösungen und Modelle für querschnittsorientierte Bedarfe der anvisierten neuen Dienstleistungssegmente „Wissenschaft“ und ihrer Trägergruppen vorzugeben. „Kultur“ wird in den Kulturwirtschaftsplan verwiesen und scheint dort sinnfälligerweise dauerhaft „verankert“ zu sein. Über den Umweg „Tourismus“ wird „Attraktivitätssteigerung“ – d.h. letztlich eine Aufwertung des Stadtbildes – zwar symbolisch ausgeflaggt, aber kaum realisiert, so dass die konzeptionell notwendigen Querverbindungen zwischen neuen wissensbasierten Trägergruppen, ihren Raumbedarfen und neuen Nutzungsmustern

auf der Ebene des Wirtschaftskonzeptes nur in standardisiert-ästhetisierender Form zur Geltung kommen.

### 5.2.2 Fallrekonstruktion

Das Halbleiterwerk, welches zu DDR-Zeiten aufgebaut wurde, stellte DAS Rückgrat der Stadt Frankfurt/Oder dar, war sogar „Stadt“ schlechthin. Staatsplanerisch von oben dirigiert, wurde seit den 1950er Jahren an perspektivisch konkurrenzfähigen Halbleiter-elementen gearbeitet. Als Perle einer Kette von Großkombinaten zwischen Schwedt und Guben entlang der Grenze zu Polen wurde in der DDR der Standort von „oben“ industrie-politisch lanciert. Somit wurde auch ein Innovationsverständnis gewissermaßen in die Region implementiert, das hilfeschend „nach oben“, d.h. nach Berlin oder Potsdam blickte. Während die Erwartungen eines international wettbewerbsfähigen Produktes nie erfüllt werden konnten, erfolgte doch eine institutionelle und sozialräumliche Prägung durch das Halbleiterwerk bis in die heutige Zeit. Post-1990 fand dies seinen Niederschlag in der Infiltrierung des von Unternehmensgründern, Neu-Bürgern Frankfurt/Oders, als innovationsresistent eingestuften Interaktionsklimas der Stadt: Es wird auch als eine Mischung aus „Gummi und Beton“ beschrieben. Institutionelle Lernfähigkeit leidet hier unter der bekannten „weakness of strong ties“.

Eine im folgenden vorgestellte differenzierte Betrachtung kann passgenaue Aufschlüsse über die möglichen Entwicklungspotenziale von zukünftigen wissensbasierten Unternehmensentwicklungen geben sowie über deren Koppelungen an parallel verlaufende Stadtentwicklungsprozesse.

Der Fall Frankfurt/Oder zeigt sich 13 Jahren nach der Wende als permanent gewordenes Krisenszenario. Nachdem die ehemalige DDR-Industriebasis Frankfurts in Form des Halbleiterwerkes mit ca. 8000 Arbeitsplätzen Anfang der 1990er Jahre weggebrochen war, sind Teile der alten „Halbleitermilieus“ in stadträumliche Institutionen wie Verwaltung der Stadt und Universität eingewandert. Lokale Neugründungen von Institutionen wurden auf diese Weise von älteren Wissensformen (Mode 1) und ihren Trägern infiltriert. Zugleich kam es mit der Unterstützung des Landes zur Wiederansiedlung von Hochtechnologie-Forschungsinstitutionen sowie eines angelagerten Clusters von mittelständischen innovativen Mikrochip-Herstellern und Start-Ups. Diese lagerten sich in ehemaligen Industriearealen am Rand des fragmentierten Stadtgebietes an. Insbesondere das Institut für Halbleiterphysik IHP sorgte überregional für mediale Furore.

Der Fall, den wir hier genauer präsentieren wollen: Ein mittelständischer Unternehmer und Start-Up-Gründer entwickelt und produziert anwendungsspezifische Schaltkrei-

se auf Mikro-Chips und hat ca. 30 Beschäftigte. Er war zur DDR-Zeit Techniker in der Halbleiterproduktion, gegen Ende Gruppenleiter.

*Dis-embedded* aus dem Halbleitermilieu gründet dieser Unternehmer im Herbst 1990 eine eigene Firma. Bei der Suche nach Fördermittel wendet er sich hilfeschend nach oben an die Landesregierung, findet aber hier keine gefestigten Strukturen, letztlich findet er Kooperationspartner im Westen, die ihm helfen. Grund und Boden für sein Gebäude erhält er als einer der ersten Unternehmensgründer gegen den Widerstand der – wie er sagt – differenziert zu betrachtenden Verwaltung im suburbanen Umland. Alte Halbleiter-Connections in der Verwaltung wollten scheinbar keine mögliche Konkurrenz aufkommen lassen. Folgendes lässt sich thesenartig hier zusammenfassen: Ältere, massiv vernetzte Wissensakteure unterbinden regelrecht die Entwicklung von Mode 2 – Praxen innerhalb eines lokalen Kontextes.

Während sich die städtische Ansiedlungspolitik – traditionsgemäß – auf Großprojekte versteift, zeigen sich parallel dazu Reaktionsmuster auf vielschichtige Krisenphänomene: Überdimensionierte, unhandliche und unentschiedene Großinvestitionen, Abwanderung gerade der gut Ausgebildeten, Fremdenfeindlichkeit und Wohnungsleerstand sind Eckpunkte eines dispersen Strukturmusters, das „kritische Massen“, regionale Lernprozesse und institutionelle Kooperationsbereitschaft nur äußerst schwach entstehen lässt. Positiv anzumerken ist die Kooperation durch erste Netzwerkbildung mit polnischen Bildungseinrichtungen über die Grenze nach Slubice hinweg (v.a. das Collegium Polonicum) .

Als Reaktion auf diese krisenhafte Institutionszuschreibung, auf hohe Fluktuationsgefahren von kompetenten Beschäftigten und Verflüssigung von sozialen Beziehungen aufgrund der Mode-2 Bedingungen entwickelt unser Protagonist notgedrungen *neue Gegen-Strategien gegen den Brain Drain*. Die fehlende Koppelung zwischen Lern- und Ausbildungsträger sowie wissensintensiven FuE-Unternehmen manifestiert sich bei ihm durch zaghafte Headhunter-Aktivitäten. Als Einzelkämpfer akquiriert er schon in der mathematisch-technisch orientierten Schule vor Ort Interessierte, bindet sie an sein Unternehmen, vergibt Diplomarbeiten an die Technische Universität Cottbus mit dem Ziel, sie möglichst früh einzubinden und gewissermaßen milieuspezifische Traditionen und Vergemeinschaftungen neu entstehen zu lassen. Regionale Lernprozesse werden gewissermaßen post-traditional – abseits der örtlichen Institutionen – neu etabliert.

Diese Aktivitäten dehnen sich bei seinen Angestellten in den privaten Lebensbereich hinein: Wohnbauland, Wohnungen, Freizeit- und sozial-kulturelle Aktivitäten werden über das Unternehmen organisiert. Der Vergleich zur sozialen Funktion der DDR-Industrie-



kombinate wäre naheliegend, doch erkennen wir hier den Versuch, abseits der Stadt neue Formen der Sässigkeit – im Zeitalter einer hochmobilen Wissenselite – zu installieren.

Basierend auf datentechnisch zu belegenden Strukturmustern leiten wir die These ab, dass sich in den und zwischen den Verwaltungen der Stadt Konflikte zwischen traditionellen (Mode 1) und avancierten (Mode 2) Modellen der Innovation zeigen. Innovative Start-Ups aus dem Halbleitermilieu bilden sich in diesem Kontext weitestgehend unabhängig von der Universität oder anderen Institutionen und leiden selbst an den starren Strukturen der Verwaltung. Die suburbane Lage des Unternehmens sowie der Wohnstandorte fast aller Beschäftigten ist als Reflex auf institutionell nicht erwünschte Einbindung in die Gelegenheitssituationen anbietende Stadt zu lesen (Stichwort: Entwicklungskorridor): Die Stadt wurde aufgegeben, ein emphatischer Bezug etwa zur Kernstadt fehlt weitestgehend.

Dagegen scheinen sich – etwas zugespitzt – in diesem Fall erste Strategien einer „Stadt ohne Stadt“ zu entwickeln. Die Simulation von sozialer Integration, dünnen institutionellen Austauschprozessen, Gelegenheitsstrukturen zeigen – abseits der zerbröselnden Knoten in der Stadt Frankfurt/Oder – eben auch neue *Emplacement*-Strategien, bei denen der Unternehmer zum Milieubildner und Garanten sozialer Kohäsion avanciert.

„Sozialer Raum“ wird wieder erfunden, der postsozialistische Unternehmer erkennt, dass ein Mindestmaß an kritischer Masse, sozialer Dichte und attraktiver lebensweltlicher Einbindung herzustellen ist, greift aber (siehe oben) nicht mehr auf die Ressource „Stadt“ zurück, sondern entwickelt – überspitzt gesagt – „Suburbia“ weiter, aber in der neuen Form von privater *Edge City* oder als „Stadt ohne Stadt“. So forciert er eine Fortsetzung der räumlichen Fragmentierungsprozesse. Es zeigt sich ein paradoxer Versuch, im Kontext von Schrumpfungsdruk, Leerstand und unattraktiver Innenstadtkodierung an neuen Orten ein Mindestmaß an kritischer Masse, sozialer Dichte, Gelegenheitsstrukturen sowie neuen Traditionen herzustellen.

## **5.3 Jena**

### **5.3.1 Wirtschaftsentwicklung und -konzeption**

Zu DDR-Zeiten durch das Großkombinat Carl-Zeiss bekannt, setzt die Stadt Jena nach der Wende auf eine geschickte Fokussierung und Arrondierung gründerzeitlicher Kernkompetenzen. Damit scheint die Stadt die Transformation von einer monostrukturellen Konzentration zu einer technologisch avancierten, auch auf globaler Ebene agierenden Produktions- und Dienstleistungslandschaft der Optoelektronik, Feinmechanik und Biotechnik gut bewältigt zu haben.

Im Zuge der Umstrukturierungsprozesse während der Wende, wie insbesondere der Auflösung des Zeiss-Kombinates, fallen koordinierte Aktivitäten zwischen der Wirtschaftsförderung und der Stadtplanungsebene bei der Entwicklung gemeinsamer Leitbilder positiv ins Gewicht. Vorhandene Potenziale zu stärken und damit die Ansiedlung von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft sowie Handel und Dienstleistung insbesondere in der Innenstadt zu fördern, war und ist Hauptziel aller planerischen Aktivitäten. „Die als funktionierend erlebte Mischung von hochinnovativen Industrien und industrieller F&E“ in Verbindung mit anwendungsorientierter Forschung und damit „dienstleistungsorientierter Produktion und produktionsorientierter Dienstleistung“ (vgl. Fichter / Jähnke / Knorr-Siedow 2003) bereits zu DDR-Zeiten, bildeten dabei günstige Vorstrukturen zur Anknüpfung an dieses traditionelle – und in allen Köpfen noch tief verankerte – Leitbild der „Technologieregion Jena“. Dieses Image wiederzubeleben und dabei gleichzeitig dem aktuellen Zeitgeist anzupassen, bildet den Ausgangspunkt des aktuellen Wirtschaftskonzeptes für die Stadt Jena und seine Umlandregion. Die Rolle von Lothar Späth als Treiber harrt nichtsdestotrotz einer differenzierten Betrachtung.

Zur Umsetzung des Masterplans für die Region Jena/ Saale-Holzland wurden integrierte Lösungen für eine Stärkung der Technologieregion „JenArea21“ entwickelt. Dabei ist das Ziel, die Innenstadt durch Ausweisung von Schlüsselstandorten, insbesondere für Existenzgründer weiter zu entwickeln, während die Umlandregion zur Ansiedlung von Großunternehmen und Handwerksbetrieben zur Verfügung stehen soll. Dem Ziel, die wissensbasierte Stadtentwicklung voranzutreiben, wird über Instrumente wie Ausweisung von Gründer- und Technologieparks in der Innenstadt wie auch durch Angebote an lebensweltliche Bedürfnisse der Wissensmilieus entsprochen. Adäquate Ausbildungs-, Qualifikations- und kulturelle Angebote sind weitere Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Wissensmilieus an die Innenstadt. So gibt es ein vielfältiges Angebot an Studiengängen und Forschungseinrichtungen, gleichzeitig an Spezialisierungsmöglichkeiten in den traditionellen (Opto-elektronik und Feinmechanik) als auch neuen Kompetenzfelder (Biotechnologie), wobei eine anwendungsbezogene Forschung und die Kooperation von Wissenschaft und industrieller Fertigung im Vordergrund stehen.

Mit drei Max-Planck-Instituten und einem Fraunhofer Institut, der Friedrich-Schiller-Universität und einer Fachhochschule verfügt die Stadt insgesamt über elf innovative Forschungs- und Bildungseinrichtungen in zentraler Lage. Das Wirtschaftskonzept beinhaltet neben der weiteren Förderung der besonderen regionalen Technologiekompetenz durch die Bereitstellung technologieorientierter Infrastruktur (Gründerzentren, Technologie-/Mietfabriken als Labor-, Forschungs- und Büroflächen) außerdem eine Aufforderung zur Netzwerkbildung, welche sich unter dem Motto „Dynamisches Wachstum durch

Vernetzung“ an alle Akteure von Wirtschaft, Wissenschaft, Planung, Politik und die breite Öffentlichkeit wendet.

### 5.3.2 Fallrekonstruktion:

Anhand einer beispielhaften Fallrekonstruktion wollen wir nachfolgend zeigen, wie die ab Mitte der 1990er Jahre ausgerufenen Programmatik einer wissensbasierten Stadtentwicklung in Jena – trotz dynamischer Schrumpfungsprozesse und Abwanderungsbestrebungen von hochqualifizierten *Knowledge Workers* in vielen neuen Ländern – im Einzelnen greifen konnte und welche Wissensmilieupraxen in Jena ihren direkten Niederschlag fanden, die letztlich zu einer Gründermentalität in der Biotech- und Computerbranche, der Optik- und Laser-Industrie führten, so dass heute vom „Spirit of Jena“ die Rede ist. Durch die Rekonstruktion des Entwicklungspfades eines Unternehmens der optoelektronischen Branche wollen wir Strukturen der Stadt-, Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung Jenas nachzeichnen, um darüber Aufschluss zu geben, welche Strategien ein junges Start-Up in Jena entwickelt, um sich im Kontext der von „oben“ implementierten High-Tech-Entwicklung mehr oder weniger erfolgreich zu positionieren, und inwiefern dieses traditionell verankerte Leitbild mit eigenen Ansätzen ausgestattet oder neu geformt bzw. verworfen wird. Durch die Erfahrung einzelner Unternehmer bekamen wir Hinweise über wichtige Anschlussmöglichkeiten für Unternehmen in Jena bzw. über Ausschlusskriterien und Fehlentwicklungen, die beispielsweise durch gegenläufige Machtapparate verursacht werden. Damit erfuhren wir etwas über die lokalen Strukturen des „*tacit knowledge*“ – darüber, wie etwas in einer Stadt tatsächlich funktioniert.

Die 33 Jahre junge Mitbegründerin des mittelständischen High-Tech-Unternehmens studierte Betriebswirtschaftslehre an der Uni Jena sowie zeitweise in Bremen und Leipzig und ist heute für den Finanzbereich des mittlerweile global agierenden Betriebes zuständig.

Anstoß zur Gründung des Unternehmens der Optoelektronik im Jahr 2000 gab den jungen Wissenschaftlern vom Fraunhofer Institut und der Friedrich-Schiller Universität ein an der Uni organisiertes Gründerseminar. Hier arbeiteten Naturwissenschaftler und Betriebswirte des heutigen Teams erstmals zusammen. Als Spin-Off des Fraunhofer Instituts für angewandte Optik und Feinmechanik spezialisiert sich das junge Unternehmen mit 20 Mitarbeitern heute auf die Herstellung miniaturisierter Diodenlasersysteme.

Der Universität und dem System-Späth sei es zu verdanken, dass ihr Unternehmen heute an dieser Stelle steht. Späths Geschick, Fördermittel für die Stadt einzuwerben, auf diese Weise Gewerbegebiete mit der nötigen Infrastruktur auszuweisen bzw. leerstehen-

de Gebäude der Firma Carl-Zeiss in der Innenstadt für die Ansiedlung von Gründern umzuwidmen und anschließend Netzwerke zu gründen, wird von Unternehmerseite als sehr positiv betrachtet. Hierzu die Unternehmerin: *„Sehr viel, was gesagt wird, hat er aus meiner Sicht auch bewirkt. Er hat einen Grundstein dafür gelegt, dass Jena, glaube ich, heute an diesem Standpunkt steht.“* Späth findet durch die Koordination wirtschaftlicher Zusammenhänge Hochachtung bei diesem Unternehmen, das durch seine Spezialisierung auf die Kooperation mit Firmen der gleichen Branche angewiesen ist. Die Unternehmerin sieht ihre eigene Firma als *„deutliches Beispiel dafür“*, dass durch Ausgründungen und Umstrukturierung des Zeiss-Konzerns adäquate Infrastrukturen geschaffen werden konnten, weshalb Start-Ups, wie sie selbst, in Jena überhaupt ihr Standbein gefunden hätten. Späths Vorbildcharakter als „Macher“ bzw. „Stimmungsmacher“ hat bei diesem Unternehmen *„einiges auf dem Weg getan“*, so dass sie sich *„sein Streben danach, Gründungen zu unterstützen“*, nun auf die eigenen Fahnen schreiben, indem sie durch Angebote von Praktika und wissenschaftlicher Mitarbeit für studentische Hilfskräfte eine frühe Netzwerkbildung in die nächste Generation hinein anstreben und in anderen Kooperationen durch Vorträge den aktiven Wissensaustausch fördern.

Wichtigste Anknüpfungspunkte bei der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften bilden für das Unternehmen neben der Universität und dem Fraunhofer Institut die schon zu DDR-Zeiten etablierten Netzwerke zwischen Jena, Ilmenau und Schmalkalden. Durch Spezialisierung auf einen kleinen Sektor der High-Tech-Industrie bildet das Zeiss-Netzwerk für das Unternehmen eine notwendige Technologiebasis, auf der sie durch weitere Entwicklungen aufbauen können. Für eine noch bessere Kooperation müssten allerdings vorhandene Vorurteile gegenüber den *„Zeissianern“*, die sie als *„zwar super genau arbeitende, sich durch wirkliches technisches Können und Wissen auszeichnende, aber von der menschlichen Seite her etwas verbohrt“* Charaktere beschreibt, abgebaut werden.

Daneben bildet vor allem das Kompetenznetzwerk *„OptoNet“* für das angesprochene Unternehmen eine wichtige Kommunikationsplattform für Strategiegelgespräche mit anderen Firmen der Optik und Lasertechnik sowie mit potenziellen Financiers. Hier haben sich Akteure aus Unternehmen, Universitäten, Forschungsinstitutionen, Banken, Kommunen und regionalen Einrichtungen aus Jena und zum kleinen Teil auch aus Ilmenau, Schmalkalden und anderen Regionen mit einem Schwerpunkt in Opto-Elektronik zusammengeschlossen, um u.a. bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung im Bereich Opto-Elektronik, Feinmechanik zu fördern. OptoNet bietet ihnen die Möglichkeit, Vorträge zu halten, über Produkte- und Marktentwicklungen zu sprechen und durch die Anwesenheit von Risikokapitalgebern Barrieren hinsichtlich der Einwerbung von Fördergeldern zu senken (klar erkennbar sind in diesem Netz wichtige Mode 2-Elemente).

Neben institutionalisierten Einrichtungen erachtet die Unternehmerin die vielfältigen Gelegenheitsstrukturen, die sich durch die räumliche Kompaktheit der Stadt ergeben, für eine gesamtstädtische Entwicklung und damit auch für erfolgreiche Unternehmenskooperationen als äußerst bedeutsam. Das Zeiss-Kombinat als „Cluster“ eines staatlich geförderten Zusammenspiels von Hochschulforschung, Risikokapital und beruflicher Bildung bildete für die Weiterentwicklung einer funktionalen Mischung aus räumlicher Nähe und Dichte ideale Ausgangsbedingungen. Die Lage des Zeiss-Kombinates in der Innenstadt schuf das Rückgrat für eine weitere Innenstadtentwicklung. Auf dem ehemaligen Betriebsgelände entwickelte der Ex-Ministerpräsident und Unternehmer Lothar Späth das Einkaufszentrums „Goethe-Galerie“, das heute ein neues wichtiges innerstädtisches Zentrum bildet. 1995 bezog die Friedrich-Schiller-Universität Gebäude, die von Jenoptik im Jenaer Hauptwerk saniert wurden. Eine Mischung von Kultur, Kneipenszenerie, Fachtagungen, Veranstaltungen von Unternehmen und Forschungseinrichtungen – Essen, Trinken und Talking – auf engstem Raum in der Innenstadt, wo jeder manchen kennt, ist eine wichtige Basis für face-to-face-Kontakte wie für das weitere Florieren von beruflichen Netzwerken. Zufällige Gelegenheiten, *„private Kontakte aufbauen zu können, um sich über das Berufliche hinaus etwas besser zu verstehen“*, ergeben sich einerseits durch den Wohnort vieler Gründer, die bevorzugt in den Gründerzeitquartieren der Innenstadt die räumliche Nähe zum Arbeitsort suchen, andererseits durch das vielfältige Angebot von Stadt und Privatwirtschaft.

Anhand dieser knapp umrissenen Fallrekonstruktion lassen sich neue Strategien der situativen und räumlichen Positionierung von Start-Ups in einer „Stadt im Umbruch“ aufzeigen:

Für die jungen Gründer bieten sich in Jena zahlreiche Möglichkeiten, mit ihrem Wissen (tacit knowledge und die Wissenstypen 0-7) anzuknüpfen und durch die Gründung eines Unternehmens und den Austausch mit anderen zu „explizieren“ und damit letztlich die technologische Entwicklung durch Innovationen der Region weiter voranzutreiben. Durch das Aufgreifen günstiger Gelegenheiten, wie beispielsweise die Teilnahme an Gründerseminaren – die wiederum durch die Initiative von Professoren und deren Wissen um die Bedeutung anwendungsorientierter Forschung entstanden sind – gelang den jungen Forschern der Sprung in die Selbständigkeit. Vertrauen als wichtigste Basis für Netzwerkbildungen (alle Gründer kannten sich bereits aus Seminaren und Forschung an Universität bzw. Fraunhofer Institut) weisen auf Mode 2-Elemente hin. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit der Heimarbeit ergänzen diese Mode 2-Form der Unternehmensgründung genauso wie die heterarchische Organisationsform, wobei jeder Mitarbeiter entsprechend seiner individuellen Kenntnisse gleichgestellt ist. Gelegenheiten zum kom-

munikativen Austausch, welche sich durch die räumliche Kompaktheit der Stadt ergeben, tragen zum Image eines „kreativen Innovationsklimas“ bei. In den Kneipen wie auch auf offizielleren Veranstaltungen werden Kontakte geknüpft und personengebundenes Wissen kommuniziert, wodurch letztlich neue Kooperationen angestoßen und neue Geschäftsideen entwickelt werden. Die Weiterentwicklung der anwendungsbezogenen Forschung mit der Folge eines aktiven Austausches zwischen Wissenschaft und Forschung sind sicherlich ein Grund für die Identifikation der Bürger mit dem Leitbild der „Technologieregion Jena“.

## 6. Fazit

Die beiden Fallskizzen zeigen, dass sich Raum- und Ortsbindungen im Kontext von Forschung und Entwicklung, von wissensbasierten Ökonomieformen und wissensorientierter Stadtentwicklung divergent entwickeln. Was sich aus der Makroperspektive möglicherweise als disparates und ungeordnetes räumliches Strukturmuster darstellt, erweist sich in der Mikroperspektive als fallspezifischer raumbedeutsamer Strukturierungsprozess von Wissensmilieus vor Ort (*place-making*).

In diesen Prozess ‚fließen‘ neben ortsspezifischen Graden institutioneller Lernfähigkeit unterscheidbare Wissensformen und Institutionalierungsgrade des Wissens ein, während parallel dazu Trägergruppen dieser Formen des Wissens sich zu fallspezifischen Formen von Wissensmilieus vernetzen.

Der Fall Frankfurt/Oder (Start-Up-Unternehmer) erfindet fast „heroisch“ und trotz der fragmentierten sozialräumlichen Kontexte für kompetente WissensträgerInnen traditional-lokale Sässigkeitsstrategien wieder. Auf der Ebene der Stadtpolitik ist aber auch kritisch anzumerken, dass die vor Ort entwickelten *Mode 1-/Mode 2-* Mixturen von Formen der Wissensproduktion relativ isoliert sind und zudem etwa die Universitätsentwicklung bislang kaum in die Stadtentwicklung integriert ist. Bemerkenswert erscheint uns zudem, dass der Akteur im Fall Frankfurt/Oder eigenständig systemische Lernprozesse initiiert und dabei frühzeitig lokale Sässigkeitsangebote in das bereitgestellte „Lernpaket“ für seine (zukünftigen) Mitarbeiter integriert.

Der Fall Jena zeigt, dass Stadtplanung, Wirtschafts- und Wissenschaftsförderung gemeinsam abgestimmte Strategien zur Bildung kritischer Massen von Innovation, Wissen und Lernen im Kernstadtbereich durchsetzen („*sticky knowledge place*“ Jena) – mit den entsprechenden Führungsvorteilen von kontaktdichten Wissensmilieus und ihren infor-

mellen *Wissens-Spillovers*; die „Strukturformel“ lautet in diesem Fall: „integrierte Mode 2-Implementationen unter Nutzung von älteren Wissens-, Wissenschafts- und Stadtstrukturen“. hinzu tritt die Ausdehnung einer neuen gründerzeitlichen Entwicklungsmentalität zum „Spirit of Jena“ – mit dem Resultat eines „*sticky knowledge milieu mode Jena*“; das kreative Potenzial dieser Formation liegt also in der räumlichen Anordnung relevanter Interaktionsbeziehungen, die bestehende Wissensbestände wohl dosiert mit neuen Formen der Wissensproduktion koppelt.

Auf einer gegenüber Frankfurt/Oder größeren Maßstabsebene zeigt sich im Fall Jena, dass weniger individuelle unabgestimmte Selbstorganisationen und -steuerungen zu beobachten sind, als vielmehr Strategien, bei denen systematisch städtische und zentral-unternehmerische Institutionen gemeinsam an der Generierung der Mode 2-relevanten kritischen Massen wirken.

In den beiden Beispielstädten lassen sich somit deutliche, aber extrem differierende Raumwirkungen und sozialräumliche Konstruktionsprozesse dieser Wissensmilieus im Hinblick auf Zukunftsoptionen, Steuerungsformen und auch die Stadtgestalt nachweisen. Insofern sind diese Fallrekonstruktionen ein Beleg für die Wirkungskraft sozialer Konstruktionsprozesse von „Raum“ durch Wissen – allerdings weiterhin auf der Grundlage relativ persistenter physisch-räumlicher und siedlungsstruktureller Vor-Strukturen.

---

### **Anmerkungen**

- 1) Stellvertretend seien hier nur die Doppelnummer der Urban Studies („The Knowledge Based City“, Vol. 39, No. 5/6, 2002), die sog. Berlin-Studie (Brake et. al 2000) sowie das von Christoph Zöpel für das Flächenland Brandenburg entworfene Entwicklungsszenario „Forum Zukunft Brandenburg 2025“ (Zöpel 2002) genannt.
- 2) So selbst noch bei Willke 2002: 169 ff.
- 3) Werte beziehen sich auf technologie-orientierte Unternehmensgründungen pro Hundert.

---

### **Literatur**

- Ache, P. (2003): Handlungsfähigkeit von Stadtregionen durch innovative Milieus? In: Matthiesen U. (Hrsg.): Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik. Opladen (*im Erscheinen*)
- Asheim, B. T. / Cooke, P. (1999): Local Learning and Interactive Innovation Networks in a Global Economy. In: Malecki, E. J. / Oinas, P. (Eds.): Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change. Aldershot, Brookfield, Singapore, S. 145-178

- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Frankfurt am Main. New York
- Bender, G. (2001): *Neue Formen der Wissenserzeugung*. Frankfurt am Main. New York
- Bender, G. (2003): *Mode 2 - Wissenserzeugung in globalen Netzwerken?* In: Matthiesen, U. (Hrsg.): s.o. (*im Erscheinen*)
- Berger, P. / Luckmann, T. (1996): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main
- Berger, P. A. / Vester, M. (Hrsg.) (1998): *Alte Ungleichheiten, neue Spaltungen*. Opladen
- Brake, K. (Bearb.) (2000): *Die Berlin-Studie. Strategien für die Stadt Berlin*
- Bryson, R. R. et al. (2000): *Knowledge, Space, Economy*. London
- EU-Memorandum über Lebenslanges Lernen. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, SEK (2000) 1832 vom 30.10.2000
- Fürst, D. (2001): *Einführung: Stadt und Region*. Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaft 2001/II, S. 5-11
- Fichter, H. / Jähne, P. / Knorr-Siedow, T. (2003): *Governance Capacity für eine wissensbasierte Stadtentwicklung*. In: Matthiesen, U. (Hrsg.): s.o. (*im Erscheinen*)
- Gibbons, M. (2002): *Innovation and the Developing System of Knowledge Production*. Online-Publikation (<http://edie.cprost.sfu.ca/summer/papers/Michael.Gibbons.html>); 29.04.2002
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H. et al. (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London, Thousand Oaks, New Delhi
- Howells, J. R. L. (2002): *Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography*. In: *Urban Studies*, Vol. 39, Nos 5-6, p. 871-884
- Läßle, D. (2001): *Stadt und Region in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung*. In: *DfK*, 2001/II, S. 12-36
- Malecki, E. J. (2000): *Creating and Sustaining Competitiveness: Local Knowledge and Economic Geography*. In: Bryson, J. R. et al.: *Knowledge, Space, Economy*. London, New York, S. 103-119
- Maresch, R. / Werber, N. (2002) (Hrsg.): *Raum, Wissen, Macht*. Frankfurt am Main
- Markusen, A. (1996): *Sticky Places in Slippery Slopes*. In: *Economic Geography* 72 (3), S. 293-313
- Matthiesen, U. (1998): *Die Lernende Region: Ein mögliches Leitbild in das 21. Jahrhundert hinein?* *IRS-aktuell*, Heft 3/1998
- Matthiesen, U. (2002) *Zur Methodik sozialräumlicher Milieuanalysen*. In: Deilmann, C. (Hrsg.): *Zukunft - Wohngebiet*, Berlin, 119-136
- Matthiesen, U. (Hrsg.): *Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik*. Opladen. (*im Erscheinen*)
- Matthiesen, U. / Bürkner, H.-J. (2003): *Wissensmilieus - Zur sozialen Konstruktion und analytischen Rekonstruktion eines neuen Sozialraum-Typus*. In: Matthiesen, U. (Hrsg.): s.o. (*im Erscheinen*)



- Nowotny, H. / Scott, P. / Gibbons, M. (2001): *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge
- Perillieux, R. / Bernnat, R. / Bauer, M. (2002): *Digitale Spaltung in Deutschland. Ausgangssituation, internationaler Vergleich, Handlungsempfehlungen*. Unter: [www.initiaved21.de/news/disp.pdf](http://www.initiaved21.de/news/disp.pdf); 20.03.2002 [Initiative D21, Booz, Allen & Hamilton]
- Prognos (Hrsg.) (2002): *Technologieatlas 2002*. Basel
- Schaffer, F. / Thieme, K. (Hg.) (1999): *Lernende Regionen. Organisation, Management, Umsetzung*. Augsburg
- Scheff, J. (1999): *Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen*. Wien
- Schöne, R. (2000): *Entwicklung einer Lernenden Region – Konzepte und Erfahrungen*. Beitrag zur gemeinsamen Arbeitstagung von IRS und DIE am 7./8. Dezember 2000 am IRS in Erkner
- Willke, H. (2002): *Dystopia. Studien zur Krisis des Wissens*. Frankfurt am Main
- Zöpel, Christoph (Hrsg.) (2002): *Brandenburg in der Mitte Europas*. Herausgegeben im Auftrag des Vereins Forum Zukunft Brandenburg - 2025 in der Mitte Europas. Berlin

Herbert Grymer

## **Stadtentwicklung trotz Schrumpfung?**

### **Einige Bemerkungen über die mentalen Hemmnisse städtischer Kreativität**

In einem amerikanischen Science-Fiction-Roman der siebziger Jahre haben Wissenschaftler mit einer neuen Technologie die Gravitation der Erde überwunden. Es wurde möglich, Großobjekte aus dem geologischen Verbund mit der Erde zu lösen. Um der Dichte und Übervölkerung, den ökologischen Verwüstungen und den unerträglichen Konflikten zwischen Regimen und Regionen auf der Erde zu entkommen, begannen nun ganze Städte damit, sich einen anderen Planeten als neue Heimat zu suchen.

Doch die „ausgewanderten“ Städte konnten weder die Technologie reproduzieren, mit der sie die Erde verlassen hatten, noch den Lebensstandard auf Dauer aufrecht erhalten, mit dem sie gekommen waren. In ihrer Euphorie über die neuen Möglichkeiten hatten die Menschen eine einfache ökonomische Tatsache vergessen: Dass es einer großen Zahl an vernetzt arbeitenden Menschen bedarf, die eine ungeheuer lange Kette von vorgelagerten Produkten herstellen, um ihr hohes Niveau in Technologie und Produktion aufrecht erhalten zu können. Dies war auf der Erde mit ihren riesigen Ressourcen und verflochtenen Wirtschaften selbstverständlich möglich, nicht aber in den vergleichsweise kleinen neuen Gesellschaften auf anderen Planeten. Die „Städte“ waren so zum Schrumpfen verdammt, ohne Fluchtmöglichkeit, und ohne die von der Erde gewohnten Möglichkeiten, durch den rigorosen Einsatz von mehr Mitteln, notfalls auf Kosten anderer, das eigene technische Niveau zu halten.

Bereits der nächsten Generation standen dramatische Veränderungen bevor: Der Verzicht auf selbstverständlich gewordene Genüsse, auf Maschinen und Computer, auf ein Lebensniveau, das körperliche Arbeit nur mehr als Fremdwort gekannt hatte. Es kam zu Protesten, Aufständen, und die Verteilungskämpfe, deretwegen man ja gerade die Erde verlassen hatte, brachen – wenn auch in kleinerem Maßstab – von neuem auf.

## 1. Sind wir auf Schrumpfung mental vorbereitet?

Trotz der Ölkrise von 1973 konnte man in den siebziger Jahren einen solchen Roman mit Distanz und Genuss lesen. Wachstum war selbstverständlich. Und wenn es einmal ausbliebe, dann würde es früher oder später wieder herbeigeführt werden können. Alles andere war Fiktion. Doch wie verhält es sich damit im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts?

Es erscheint fraglich, ob die gegenwärtige wirtschaftliche Krise nur ein vorübergehender Einbruch ist, oder ob vielmehr die europäischen Staaten, und vor allem Deutschland, am Anfang einer längerfristigen Schrumpfungsperiode stehen. Es ist auch nicht einfach, sich vorzustellen, dass hinter der gegenwärtigen Krise kein säkularer Aufschwung kommt, der die Rentenkassen finanziert, die Gesundheitskosten trägt, weiterhin hohe soziale Transferzahlungen ermöglicht, den Konsum auf hohem Niveau erhält und nicht zuletzt der kommunalen Planung wieder Spielraum verschafft. Leichter fällt es, mit dem wirtschaftlichen Aufschwung zu rechnen, der – wenn man ihn schon mit Maßnahmen im Inland nicht induziert – dann durch die irgendwann wohl wieder anziehende Konjunktur in den USA kommen wird. Wie belastend der Gedanke an Schrumpfung empfunden wird, zeigt sich etwa daran, dass „bis heute die Querelen um die Schrumpfungsemantik nicht abgeklungen (sind). Ob man nun das Kind beim Namen nennen oder Umschreibungen finden soll, die das Positive betonen, ist noch immer umstritten.“ (Göschel 2003: 5)

Doch was ist, wenn keine wirtschaftliche Wende die kommunalen Finanzen saniert? Können wir uns überhaupt gedanklich auf die Problematik des langfristigen Schrumpfens einstellen? Auf einen generellen Rückgang der Bevölkerung, eine dramatische Veränderung der Altersstruktur, ein dauerhaftes Sinken der Kaufkraft und des Steueraufkommens? Auf Bürger, die immer weniger für städtische Dienstleistungen bezahlen können? Und auf steigende Kosten allein für den baulichen Erhalt des in die Erde gesenkten gesellschaftlichen Kapitals: Schulen, Straßen, Brücken, Straßenbahngleise, Verwaltungsgebäude, Krankenhäuser, Kläranlagen, Abwasserleitungen, Kanalisation, Elektrizitätswerke, Museen, Theater? Wie kann man mit etwas umgehen, das man sich einfach nicht vorstellen kann?

Die Science-Fiction-Story ist eine Parabel auf unsere Probleme mit solchen Zukunftsbildern:

- In ihrer Überzeugung und Euphorie etwas klar im Griff zu haben, irren sich Menschen und menschliche Kollektive manchmal gravierend; sie vergessen, die

Folgeprobleme und die ungeplanten Konsequenzen der eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen – die in ganz andere Richtung gehen können. (vgl. z.B. Dörner 1994)

- Die Tatsache, dass man etwas erreicht hat (etwa: einen hohen Stand der Technologie, des Glaubens, des Wohlstands, der Erleuchtung) gibt einer Gesellschaft weder die Sicherheit, noch den Mitgliedern den Anspruch, dass man dieses Niveau immer wird für sich beanspruchen können.

Im folgenden geht es nicht um die Frage, ob eine bevorstehende langfristige Schrumpfungsentwicklung *zu Recht* befürchtet wird. Es geht vielmehr darum, ob die städtischen Akteure *die mentalen Voraussetzungen* dafür mitbringen, Stadtentwicklung und soziale Probleme in den Städten auch dann perspektivisch zu bearbeiten, wenn Bevölkerung, Einnahmen, Auslastungen etc. tatsächlich längerfristig zurückgehen sollten. Ich werde zeigen, dass die städtischen Akteure wegen ihrer vorherrschenden Grundeinstellungen auf eine solche Entwicklung nicht besonders gut vorbereitet sind.

## **2. Die Wachstumsmentalität: Fortschritt ist Wachstum - Schrumpfung nicht vorgesehen**

Zum europäischen kulturellen Erbe zählt eine „Wachstumsmentalität“ (Hager / Schenkel 2000: 3 ff.). Mentalitäten sind individuelle oder kollektive Einstellungen, die als grundlegende Geisteshaltungen das Verhältnis zur Wirklichkeit insgesamt bestimmen: die Wahrnehmungen, das Selbstverständnis, die Handlungsorientierungen und die Motive der Menschen.

Für unsere Frage – den mentalen Voraussetzungen für den Umgang mit einem relativ neuen, zumindest ungewohnten, ökonomischen und soziokulturellen Zustand – ist es von entscheidender Bedeutung, wie fest die Wachstumsmentalität im gesellschaftlichen Wertesystem und im kollektiven Wahrnehmungssystem verwurzelt ist. Denn je tiefer eine Mentalität in diesem gesellschaftlich für sicher gehaltenen System des Wissens über die Welt sedimentiert ist, desto wirksamer bestimmt sie die Deutung der Alltagswelt und desto mehr selektiert sie die Zahl und die Qualität der aktuellen Handlungsoptionen, die in einer Situation gesehen und in Erwägung gezogen werden.

Je stabiler und kollektiv mit Konsens ausgestattet eine solche Geisteshaltung ist, umso resistenter erweist sie sich gegenüber Erfahrungen oder empirischen Tatsachen, die ihr widersprechen. Der bekannte Satz, wonach „nicht sein kann, was nicht sein darf“, be-

zeichnet die Neigung, eine komplexe und unerfreuliche Realität in eine bearbeitbare, wengleich oft falsche Form zu bringen. Wenn Tatsachen den aus der Mentalität heraus für möglich gehaltenen Ereignissen widersprechen, wird nicht die Geisteshaltung verändert, sondern werden die Tatsachen so weit umgedeutet, bis sie der Welt-„Anschauung“ nicht mehr widersprechen.

In Mittel- und Nordeuropa (die USA mögen hier einmal außen vor bleiben) hat sich nach dem 30-jährigen Krieg und mit der Aufklärung ein System ökonomisch-technischer Rationalität ausgebildet, das auf unablässigen Fortschritt durch Wachstum setzt. Das „Gerüst der Moderne“ (Toulmin 1991: 192ff.) beruht auf dem naturwissenschaftlich gestützten Glauben an die Unbegrenztheit der menschlichen Möglichkeiten, die auf der Basis des Wissens um universelle, zeitlich-räumlich unbeschränkt geltenden Gesetze, letztendlich jede Expansion möglich machen, wenn man nur die Mittel dafür aufzubringen willens und in der Lage ist: instrumentelle Rationalität. Und auf der Basis christlich-jüdischer Entelechie<sup>1)</sup> bedeutet Fortschritt im westlichen Kulturkreis das Auf-Dauer-Stellen des Erreichten: So ist eine kulturelle Grundhaltung entstanden, in der man hofft, einen Zustand herstellen zu können, in dem es Prosperität ohne Verzicht, ewigen Frieden ohne Krieg, Gesundheit ohne Krankheit, Reichtum ohne Armut, Gerechtigkeit ohne Missstände, Fortschritt ohne Nebenwirkung und Städte ohne Verfall gibt. Dies ist die soziokulturelle Tiefenstruktur der modernen Menschen, die Tiefenstruktur unserer Wahrnehmung und unserer Vorstellung von Entwicklung. In einem solchen System sind Schrumpfung, Rückentwicklung oder Verzicht als längerfristige oder gar dauerhafte Phänomene nicht vorgesehen.

Man sollte sich vorstellen, dass die langfristige Prägung der westlichen Zivilisation im Sinne einer durchgängigen Wachstumserwartung noch mehr ist als eine Mentalität: Es ist das bisher sicher geglaubte Wissen, dass die Welt sich in Richtung eines mehr, besser, höher weiter entwickelt, wenn auch vielleicht zuweilen mit Unterbrechungen. Es dürfte daher sehr schwierig sein, in dieser „Welt-Anschauung“ ein Phänomen wie Schrumpfung, Ende des Wachstums und der Notwendigkeit von dauerhaftem Verzicht unterzubringen und sich Schrumpfung als ein generelles, längerfristiges Phänomen vorzustellen, das nicht durch Einsatz von Ressourcen, durch Planung und Technik beseitigt werden kann.

Zwar hat es Schrumpfungsprozesse von Städten und Regionen zu allen Zeiten gegeben. Doch die Einstellungen, mit denen die Menschen solchen Veränderungen begegneten, waren anders. Die Veränderungen wurden als „Schicksalsschläge“ hingenommen, gegen die man nichts ausrichten konnte. Die Schicksalhaftigkeit des Lebens war im Ver-

gleich zu heute höher: In der heutigen wissenschaftlich-technischen Welt gilt alles als veränderbar, gestaltbar und planbar, man selbst begreift sich als ein legitimer Weise wehrender Bürger, notfalls legt man Rechtsmittel ein. Umso schwieriger ist es heute, tatsächlich unbeeinflussbare Entwicklungen zu akzeptieren. Die „Enttäuschungsfestigkeit“ (Klages 1981: 33 f.) ist daher heute im Vergleich zu früheren Zeiten wesentlich weniger ausgeprägt. Daraus ergibt sich heute von Seiten der Bürger auch eine ungleich größere Erwartung an das Handeln der Institutionen.

### 3. Fehlerkultur als Grundlage städtischer Kreativität

Wenn hier von „städtischer Kreativität“ die Rede ist, so will ich diese auf das *Handeln* beziehen und nicht auf das kreative Denken und Planen. Denn die für einen produktiven Umgang mit Schrumpfung erforderliche Kreativität verlangt nach der Willens- und Entschlusskraft, Entscheidungen auch ohne letztendliche Sicherheit zu treffen. Sie verlangt auch nach der Fähigkeit, Innovationen, Alternativen oder andere Vorgehensweisen gegen lange eingefahrene Verfahren und etablierte Interessen durchzusetzen. Dabei wird es immer ein Argument der bewahrenden Kräfte sein (sie sollen hier auch gar nicht negativ etikettiert werden), dass mit Innovativem und Kreativem Unsicherheiten verbunden sind, dass man die Protagonisten „nicht voll im Griff habe“ (!), dass also Risiken damit verbunden seien. Risikovermeidung und antizipierende Berücksichtigung aller Eventualitäten in der Planung gehören zu den Grundanstrengungen klassischer bürokratischer Organisationen. Sie sind damit aber gleichzeitig der Tod jeglicher Kreativität.

Städtische Kreativität erfordert somit einen völlig anderen Umgang mit Fehlern und Fehlentwicklungen. Es ist eine sehr deutsche Haltung - im Gegensatz etwa zum angelsächsischen Vorgehen - dass man in Projekten und Planungen (sei das die Gründung eines Vereins oder der Bau eines Jugendtreffs) mit ungeheurem Aufwand antizipierend Risiken und Unsicherheiten vermeiden will. In die perfekte Planung und Fehlervermeidung, in das Bedenken und Berücksichtigen aller Eventualitäten wird so viel Kraft und Aufmerksamkeit gesteckt, dass man manchmal den Eindruck hat, es ginge gar nicht mehr darum, etwas positiv zu schaffen. Mit einer solchen Haltung ist kreative Stadtentwicklung nicht vereinbar. Jegliches kreatives Planen, Projektieren, Partizipieren und Umsetzen birgt Unsicherheitsfaktoren. Diese Unsicherheiten müssen akzeptiert, Fehlentwicklungen zugegeben und später „in actu“ bearbeitet werden. Dies bedeutet, „trial and error“ und die nachträgliche Korrektur als normalen Weg in städtischen Projekten zuzulassen. Das Konzept der „unvollständigen Planung“ lässt bewusst offen, was erst in einer späteren Phase festgelegt wird. Ganz zaghaft erst werden in Deutschland Versuche

gemacht, Planungen nicht als endgültige, zeitlich unbeschränkt geltende Wahrheiten zu behandeln, sondern sie als veränderliche, nach gewisser Frist neu zu überdenkende Teile der Realität anzusehen.

Fehler sind in einer komplexen Aufgabe unvermeidlich, aber man kann einen anderen Umgang mit ihnen etablieren. Man kann planen, aus ihnen zu lernen – und nicht, sie zu vertuschen, wenn sie passieren.

#### **4. Anspruchsdynamik und Allzuständigkeit als Hemmnisse kreativen Handelns**

In der Geschichte der modernen deutschen Staatstätigkeit – und das gilt für die westlichen Bundesländer wie für die östlichen – haben Selbstorganisation und verantwortliche Mitwirkung von Privaten bei der Produktion öffentlicher Leistungen keine Tradition. Meist wird eine stark ausgeprägte Anspruchshaltung der Bürger befunden und dafür verantwortlich gemacht, dass bei Mängeln oder empfundenen Defiziten sofort nach dem Staat als ordnender, konfliktlösender oder versorgender Macht gerufen wird. Zwar ist dieses Verhalten sicher in zahllosen Fällen beobachtbar und auch richtig beschrieben, dennoch aber oft falsch interpretiert worden. Denn daraus folgt noch nicht, dass die Bürger diese Anspruchserwartung originär ausgebildet hätten. Vielmehr haben die Parteien und der Staat – wie Klages (1981) überzeugend gezeigt hat – seit 120 Jahren immer umfassender den Bürgern nahe gebracht, sich nur auf ihn zu verlassen. Sie haben sich damit Macht gegeben und den Bürgern zugesichert, dass sie sich um alles, was nicht privater Konsum ist, nicht zu kümmern brauchen. Unter dem Etikett einst der Krankheits-„Vorsorge“, der „Fürsorge“, dann der sozialen Absicherung, weiter der Daseins-„Vorsorge“, und schließlich als für die umfassende „Sicherung der Lebensqualität“ verantwortlich stellte der Staat in Deutschland bisher immer umfassender institutionell Güter und Dienstleistungen zur Verfügung. „Der Begriff Lebensqualität, dem wir heute zu folgen beginnen, weitet den Spielraum staatlicher (und auch kommunaler, H.G.) Kompetenz und Verantwortung auf eben derjenigen Linie, die mit dem Leitziel der Daseinsvorsorge eingeschlagen war, noch weiter aus. Der Staat wird nunmehr zum Generalagenten der Lebenszufriedenheit und des Lebensglücks seiner Einwohner.“ (Klages 1981: 32)

In einer sehr unmittelbaren Weise kann man dies verfolgen in den Äußerungen und Veröffentlichungen der Parteien und Kandidaten in den Wahlkämpfen; und sehr konkret dort, wo Stadtverordnete oder andere Funktionsträger auf Versammlungen von Stadtteilgruppen, Initiativen oder Bürgerversammlungen auftreten: Das politische Personal zieht

dort am unmittelbarsten Macht und Gratifikation aus dem „Volk“, wo man sagen kann: „Ich werde mich (dort und anderorts ...) darum kümmern.“

Selbst unter den Sparzwängen der gegenwärtigen Finanzpolitik wagen es die Parteien auf den verschiedenen Ebenen immer noch nicht, sich *explizit* von diesem vorsorge-staatlichen Verständnis abzuwenden und die Diskrepanz von privat konsumiertem Wohlstand und den nur noch gemeinschaftlich zu bewältigenden Problemen neu zu thematisieren. So entsteht ein Syndrom, in dem weder die Bürger noch die Verwaltungen auf die Idee kommen, man könnte in Bezug auf Stadtentwicklung in irgendeiner sinnvollen Weise kooperieren. Während die eine Seite, die Bürger, in ihrer Anspruchshaltung und erlernten Inaktivität verbleiben, kann die andere Seite auf die zum Engagement unfähigen oder unwilligen Bürger verweisen, die nur ihre private Welt der Medien, der Autos usw. im Sinn haben.

Es ist jedoch wichtig, die simplifizierende Kritik an der gestiegenen Anspruchshaltung der Bürger zu korrigieren. Vielmehr sind der Staat und mit ihm die Städte als „Anspruchsinnovatoren und -mobilisatoren“ tätig geworden. Die Verstrickung des Staates in die Entwicklung der sozialen Anspruchsdynamik sei, so Klages (1981: 33), bereits so weit fortgeschritten, „daß sie von bewußter Voraussicht und Planung unabhängig wird. Es läßt sich ... ablesen, daß der Staat jenseits jeglicher direkter Absicht, einfach aufgrund der ungeheuer gesteigerten Bedeutung seiner Handlungen und Entscheidungen für die Binnenaspekte der menschlichen Psyche, Anspruchsdynamik erzeugend ... wirkt.“ Bedauerlicherweise, so Klages weiter, hätten diejenigen, die heute in den Parlamenten und Ministerien Politik machen, diese eminent „anthropologische“ Dimension ihrer Tätigkeit bisher noch kaum erkannt. Dies dürfte auch 2003 noch immer gelten, wobei der mittlerweile eingeleitete zaghafte Umbau des Sozialstaates gerade wegen des eben skizzierten Zusammenhangs zu ganz erheblichen Ängsten und Verunsicherungen der Bürger führen dürfte.

Die „Absicherungs- und Versicherungsmentalität“ gibt den Behörden eine ungeheure Verhinderungsmacht. Kritik an dem den umfassenden Regelungs-, Genehmigungs- und Absicherungsapparat, der in Deutschland (und nicht nur dort) entstanden ist, ist keine oberflächliche Stammtischklage.<sup>2)</sup> Wenn man davon spricht, einen „Geist der Zusammenarbeit“ mit der Verwaltung zu schaffen, so muss zuerst die Komplementarität von automatisierter, verselbständigter Versorgungserwartung und dem Omnipotenzverständnis der Verwaltungen auf den Prüfstand.

Kreatives Handeln würde also zuallererst darin bestehen, die Bürger ernsthaft an Beteiligung, Mitwirkung und Selbstorganisation heran zu führen, doch nicht über Wah-



len und auch nicht einfach im Sinne einer Partizipation an der Planung. Gerade letzteres hat ja zu zahllosen Frustrationen auf Seiten der Bürger geführt, wenn sie zusehen mußten, wie die unter ihrer Beteiligung zustande gekommenen Planungen in der Realisierung bis zur Unkenntlichkeit kleingearbeitet wurden. Gemeint ist eine Mitwirkung im Sinne einer Beteiligung an Realisierungs- und Umsetzungsprozessen, von eigenständigen Beiträgen oder von eigener Produktion im Rahmen von Projekten.

Dies würde für die städtischen institutionellen Akteure – Ämter, Behörden, Planungsgremien, Stadtbetriebe – eine Neuorientierung bedeuten, die sicherlich nicht leicht fällt, da sie doppeltes Aufgeben wäre. Es würde von ihnen erstens verlangen, ihre Stereotype über die fehlenden Fähigkeiten, egozentrischen Erwartungen und das Desinteresse der Bürger aufzugeben und ihr Bild von der Inkompetenz und Engstirnigkeit der Bürger zu korrigieren. Zugleich müßten sie bereit sein, mit der Kreativität und dem Engagement der Bürger zu rechnen, ihnen dies überhaupt zuzutrauen.

Und zum Zweiten würden die städtischen politischen und administrativen Akteure Macht aufgeben. Macht, die ihnen aus der Grundhaltung zuwächst, dass die Stadtverordneten, die Ämter, Stadtbetriebe usw., dank ihrer Sachkompetenz als Einzige festzustellen in der Lage sind, welche Maßnahmen wo, wann und wie erforderlich sind. Und dass sie die Einzigen sind, die einen legitimen Auftrag haben, die im Sinne des Gemeinwesens notwendigen Leistungen zu erbringen.

Der Erhalt der kommunalen Wohlfahrt unter Schrumpfungsbedingungen hängt daher meines Erachtens nicht primär an den allgemein beklagten, unzureichenden kommunalen finanziellen Ressourcen. Die politische Stadt kann ihre Funktionen nicht mehr in der ursprünglichen, gewohnten Form erfüllen, jedenfalls nicht im Rahmen des alten Selbstverständnisses von kommunaler „Selbstverwaltung“.

## **5. Spielräume durch neue Steuerungsmodelle**

Städtische Kreativität verlangt ein verändertes Rollenverständnis der lokalen politisch-administrativen Systeme, und damit auch eine andere Sichtweise der Erwartungen und der Leistungsfähigkeit der Bürger. Erst auf dieser Basis kann dann nach Wegen gesucht werden, wie die lokalen Akteure und Interessengruppen zusammen wirken können: Ob es ihnen gelingt, durch neue Formen der Kooperation „Synergien“ hervorzubringen, mit denen bei geringerem Aufwand mehr Wirkung erzielt wird.

Nach dem Willen des Grundgesetzes sollten die Gemeinden für die „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“ zuständig sein. Sie haben sich längst – dies ist schon lange festgestellt und kritisiert worden – zu mächtigen bürokratischen Systemen entwickelt. Auch wenn es eine Reihe von begrüßenswerten Dezentralisierungen gibt – Stadtteilbüros, Stadtteilkonferenzen, Stadtteilmanager und anderes – so wird „die Stadt“ doch von den Bürgern als „Staat“ wahrgenommen: im Sinne von Obrigkeit und Untertan-Sein, von „Vater Staat“, von Zwang und Hoheitlichkeit. Zurecht, denn die Institution „Stadt“ genehmigt, regelt, bewilligt, stellt zur Verfügung, und das alles nach Regeln, die dem Einflussbereich der Bürger entzogen sind. Ein Verhältnis also, das einem traditionellen Eltern-Kind-Verhältnis trotz aller Demokratie nicht ganz unähnlich ist. Das erfahren die Bürger spätestens dann hautnah und ohnmächtig, wenn sie eine scheinbar so einfache Sache wie ein Straßenfest in „ihrer“ Straße veranstalten wollen.

Die Reorganisation von Stadtverwaltungen nach dem „neuen Steuerungsmodell“ führte dazu, dass die Verwaltungen nun gerne von sich als „Dienstleistungsunternehmen“ sprechen. Die Bürger, früher Hilfebedürftige und Antragsteller, entwickelten sich so von „Anspruchsberechtigten“ zu „Kunden“. Wenngleich der Umbau von Stadtverwaltungen in Orientierung an den betriebswirtschaftlichen Strukturen von Privatunternehmen, zusammen mit der Einführung der entsprechenden Controllingverfahren und Organisationsgrundsätze häufig dazu diente, die Streichung von Stellen und Sachmitteln zu verschönern, so veränderte dies doch die Sichtweise des Stadtbürgers. Sie ist näher an einem Verständnis, wie es die „kreative Stadt“ benötigt.

Das „New Public Management“, wie das Neue Steuerungsmodell in anderen Ländern genannt wird, kann in sehr unterschiedlicher Weise dazu beitragen, kreativen Potenzialen in Städten Raum zu geben.<sup>3)</sup> Doch wenn sich die lokale Politik vollständig auf ein „neues Steuerungsmodell“ einlässt und nur noch die zentrale Gesamtsteuerung mittels Zielvorgaben übernimmt, also den Ressorts und Stadtbetrieben die dezentrale Selbststeuerung überlässt, dann entstehen Spielräume. Das weiterentwickelte „Tilburger Modell“ (siehe der Beitrag von Glöckner in diesem Band) sieht den Bürger in drei Rollen: als Kunde von städtischen Dienstleistungen, als Bewohner einer Nachbarschaft, und als politischen Akteur auf der Ebene der gesamtstädtischen Interessen. Unter anderem wird die Verwaltung durch systematische Befragungen für die Anliegen der Bürger geöffnet. Ziel ist eine andere Stadtkultur, die sich durch transparente Arbeitsweise, Interaktion mit den Bürgern und verantwortliche Teams von städtischen Beschäftigten auszeichnet. Zu den neuen Kernkompetenzen der städtischen Beschäftigten werden „netzwerken - kommunizieren - verhandeln - nach win-win-Lösungen suchen“ gerechnet.

## 6. Chancen der Inszenierung städtischer Kreativität

Es spricht vieles dafür, dass die Identifikation mit der "örtlichen Gemeinschaft" auch unter Schrumpfungsbedingungen zunimmt, wenn die Bürger ernst genommen werden und verantwortlich private Initiative entfalten können. Dies erfordert eine Umgestaltung des Verhältnisses von politisch-administrativem System und städtischen Akteuren.

Diese Umgestaltung kann, kommunikationssoziologisch gesprochen, „inszeniert“ werden. Jemand, der in einer bestimmten Rolle seinem Gegenüber etwas zutraut oder ihm eine Fähigkeit abspricht, beeinflusst bereits dadurch das Verhalten des Anderen: Es wird wahrscheinlicher, dass der Andere sich so wie angenommen verhält. Auf diese Weise kann man bürgerschaftliches Engagement im Umgang mit Schrumpfung verhindern - oder es fördern.

Bei der Einleitung von kreativen Stadtentwicklungsprozessen dürfen daher *keine* festgefugte Erwartungshaltungen oder unveränderliche Motivationsstrukturen unterstellt werden. Motivation und Verhalten sind wechselseitig voneinander abhängig. Die Wahrnehmung, dass man als Bürger anders behandelt wird, kann zum Beispiel Motivation verändern oder neue Motivation entstehen lassen. Auf der anderen Seite kann die institutionelle Seite neue Möglichkeiten eröffnen, wenn sie die veränderte Motivationslage wahrnimmt. So inszenieren sich beide Seiten gegenseitig positiv. Doch die Bereitschaft, neue Erfahrungen zu machen, muss sich vielfach erst noch entwickeln.

Wenn es stimmt, dass der Staat in der Postmoderne, mithin auch das städtische politisch-administrative System, Unterstützung, Engagement, Motivation und Mitwirkung von Bürgern braucht, um ein funktionierendes Gemeinwesen zu erhalten, so wäre es töricht, Chancen zur Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Ressourcen und zum Lernen bürgerschaftlicher Verantwortung verstreichen zu lassen. Im Umgang mit den zweifellos erforderlichen Einsparungen könnte auf Prinzipien aus der Gruppendynamik und Motivationspsychologie zurückgegriffen werden. Um aus der demotivierenden Dichotomie von win-and-loose-Konstellationen (der eine gewinnt, der andere verliert) und den damit verbundenen Konflikten herauszukommen, wird dort nach Lösungen gesucht, die beide beteiligte Akteure in irgendeiner Weise zu „Gewinnern“ machen.

Dies kann auch auf die Schrumpfung städtischer Infrastruktur angewandt werden. Normalerweise ist dies mit einer Reduktion von Angeboten, Kapazitäten oder Dienstleistungen verbunden. Dabei fallen einerseits Einsparungen an, andererseits erleiden die bisherigen Nachfrager oder „Anspruchsberechtigten“ Einbußen und müssen eine Ver-

schlechterung ihrer Versorgungssituation hinnehmen. Einem neuen Selbstverständnis des „lokalen Staates“ folgend wäre es naheliegend, mit den Kürzungseffekten anders als konventionell, finanzpolitisch-autoritär umzugehen. Statt den Bürgern ausschließlich Belastungen abzuverlangen, könnten die positiven Effekte der (notwendigen) Einsparungen auch geteilt werden. Ein Teil des Ersparten könnte den städtischen Akteuren zufallen, die durch Kürzungen, Stilllegungen oder Angebotseinschränkungen sonst nur die negativen Effekte von Schrumpfung zu spüren bekommen.

## **7. Stadtumbau ist auch Umbau der mentalen Verwaltungsstrukturen**

„Die Menschen verfügen über ein enormes Wissen und sie sind die Experten vor Ort.“ Dieser Satz ist die Grundlage für ein neues Kapitel städtischer Kreativität, das außerhalb der Abnahme von Ressourcen, Bevölkerung und Wirtschaftskraft aufgeschlagen werden könnte und sollte. Dies bedeutet auf der Seite der Stadtverwaltungen einen grundlegenden Umbau der Einstellungen der Verwaltung gegenüber den Kompetenzen und Fähigkeiten von Bürgern. „Stadtumbau“ heißt so auch Umbau von mentalen Verwaltungsstrukturen – Stereotypen des Desinteresses, Annahmen über Egoismus, über Beschränktheit und Unmündigkeit der Bürger und ihrer Assoziationen. Ob die Stadtverwaltungsressorts und -mitarbeiter sich verstehen als Genehmiger, Kontrolleure, Überwacher – oder ob die Bürger mehr und mehr die Erfahrung machen können, dass die Verwaltung und ihre Mitarbeiter ermöglichen, auf den Weg bringen, unterstützen, Kooperation organisieren, beraten, begleiten – davon hängt die Entfaltung städtischer Kreativität und die Eröffnung neuer Ressourcen für Stadtentwicklung in Zeiten der Schrumpfung wesentlich ab. Es wäre nicht nur eine neue Stadtkultur, sondern eine neue Kultur der Stadt.

---

### **Anmerkungen**

- 1) Entelechie bezeichnet die in einer bestimmten Wirklichkeit angelegte Möglichkeit. Modern könnte man sagen die Optionen und Chancen.
- 2) Es wurde von uns einmal untersucht, wie man einen privaten Kindergarten planen kann; dabei stellte sich (Stand 2000) heraus, dass 51 verschiedene Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Sicherheitsbestimmungen usw. zu beachten sind oder ihre Erfüllung sichergestellt werden muss. Kaum ein privater Initiator wird diesen Aufwand leisten können.
- 3) Zur Kritik des Konzepts des „Konzerns Stadt“ vgl. Hinte, W. (1998): Der heimliche Lehrplan der neuen Steuerungsmodelle.

---

## Literatur

- Dörner, D. (1994): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek
- Göschel, A. (2003): Schrumpfende Städte: Planerische Reaktionen auf den Leerstand. Manuskript
- Hager, F. / Schenkel, W. (2000): Schrumpfungen: Chancen für ein anderes Wachstum. Ein Diskurs der Natur- und Sozialwissenschaften. Berlin
- Hinte, W. (1998): Der heimliche Lehrplan der neuen Steuerungsmodelle. In: Reis C. / Schulze-Böing, M. (Hrsg.): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen. Berlin, S. 203ff.
- Hannemann, C. (2003): Schrumpfende Städte in Ostdeutschland - Ursachen und Folgen einer Stadtentwicklung ohne Wirtschaftswachstum. In: Politik und Zeitgeschichte Heft 28 / 2003, S. 16-46
- Klages, H. (1981): Überlasteter Staat - verdrossene Bürger? Zu den Dissonanzen der Wohlfahrtsgesellschaft. Frankfurt am Main, New York
- Liebmann, H. / Robischon, T. (2002): „Städtische Kreativität - westeuropäische und ostdeutsche Erfahrungen im Umgang mit Schrumpfungsprozessen“. Manuskript
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main, New York
- Reis C. / Schulze-Böing, M. (1998): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen. Die Herausforderung neuer Steuerungsmodelle. Berlin
- Tiefensee, W. (2003): Stadtentwicklung zwischen Schrumpfung und Wachstum. In: Politik und Zeitgeschichte Heft 28 / 2003, S. 3-15
- Toulmin, St. (1991): Kosmopolis. Die unerkannten Aufgaben der Moderne. Frankfurt am Main

Roland Fröhlich

## **Einige Binsenweisheiten und ein paar Gedankenansätze über kreatives Verwaltungshandeln**

### **Außen- und Innenperspektive**

Kreativität – neue Wege beschreiten, etwas anders machen – lässt in Bezug auf kommunales Verwaltungshandeln zwei Sichtweisen zu. Zum einen befinden sich Städte und Gemeinden im interkommunalen Wettbewerb, bei dem es darauf ankommt, möglichst kreative Unternehmungen zu entwickeln. So sorgt allein schon die Außenwahrnehmung einer „kreativen“ Stadt für ein positives Image. Außerdem können kreative Problemlösungen auch einen wichtigen Vorsprung der Stadtentwicklung im Rahmen der interkommunalen Konkurrenz sichern. Hier bedeutet Kreativität etwas zu tun, was das Profil der Stadt schärft und in dieser Form möglicherweise noch keine andere Stadt gemacht hat.

Daneben steht kreatives Handeln in der städtischen Binnensicht, also in dem Sinne, dass etwas in einer Form gedacht und auch getan wird, wofür es innerhalb der eigenen Verwaltung kein Vorbild gibt. Dabei sei es irrelevant, ob anderswo diese neue Form bereits üblich ist. Vielmehr kann es durchaus sinnvoll und notwendig sein, kreatives Handeln in diesem Binnenmaßstab durch Impulse von außen zu initiieren bzw. zu fördern.

### **Kreatives Verwaltungshandeln als Teil städtischer Kreativität**

Die Aktivierung des letztgenannten Potenzials der Erneuerung von innen scheint eine Voraussetzung für erfolgreiches (kreatives) Agieren im interkommunalen Wettbewerb zu sein. Die Arbeit einer kreativen Verwaltung wird beinahe automatisch die Außenwirkung beeinflussen.

Die ausschließliche Konzentration einer Kommune auf die Außenwirkung ist hingegen dann problematisch, wenn diese Leistung nur von wenigen Einzelpersonen getragen wird. Dies ist jedoch in einer Kommunalverwaltung häufig der Fall. Ohne die Substanz eines kreativen (Verwaltungs-)Milieus im Hintergrund sind Frustrationserlebnisse vor-

programmiert, da die selbst hervorgerufenen von außen gestellten Erwartungen nicht erfüllt werden können.

Im Weiteren soll vor diesem Hintergrund der Frage nachgegangen werden, wie kreatives Handeln innerhalb einer (Kommunal-)Verwaltung gefördert werden kann. Dabei wird kreatives Verwaltungshandeln als essentiell für die Entwicklung städtischer Kreativität betrachtet. So stellt die öffentliche Verwaltung einen wichtigen Bestandteil eines (kreativen) regionalen Milieus dar. Bei den Bemühungen, städtische Kreativität zu fördern, stellt die Verwaltung wiederum eine klar definierbare Adresse dar, die als Multiplikator innerhalb des Stadtgefüges bzw. der Stadtgesellschaft wirken kann.

Schließlich muss sich eine Stadtverwaltung frühzeitig mit Schrumpfungstendenzen auseinandersetzen, sie muss schlicht die Schrumpfung verwalten – und schrumpft in der Regel selbst dabei.

## **Frau M. und Herr S. oder Jeder ist kreativ**

Bei der Betrachtung von Verwaltungshandeln in der Binnensicht ergeben sich wiederum zwei Perspektiven. Da steht zunächst der einzelne Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin – *nennen wir sie hier Frau M.* – mit allen ihren Ängsten, Selbstzweifeln und Schranken im Kopf. Vielleicht hat sie auch resigniert, weil frühere Versuche kreativen Handelns nicht auf die erwartete Resonanz der Führungsebene und der Kollegen stießen oder einfach ohne Erfolg blieben. Auf der anderen Seite steht eben die Führungsebene, *im Weiteren repräsentiert durch Herrn S.* (es ist immer noch so, dass die Frauenquote in der Führungsebene deutlich geringer ist). Darüber hinaus ist ja auch Herr S. nichts anderes als ein Mitarbeiter, der in einem Umfeld von Kollegen agiert.

*Zunächst also sei die These gewagt, dass jeder kreativ ist, so auch Frau M. Dies um so mehr, als dass sie in der DDR aufgewachsen ist, deren Bewohner bekannt für ihr Talent im Improvisieren waren. Und zum Improvisieren gehört schließlich eine gehörige Portion Kreativität.*

*Nach der Wende hat sie, wie viele andere auch, mit großem Elan in der Stadtverwaltung angefangen zu arbeiten. Dort wurde ihr das kreative Arbeiten nicht gerade leicht gemacht. Hunderte von Vorschriften, Richtlinien, Gesetzen, die scheinbar alles strenger regeln, als es der Plan im VEB tat. Dann war da auch noch die Geschichte von der Kollegin, die zuerst mit ihren Aufgaben und später mit den Konsequenzen aus den Fehlern, die sie zwangsläufig gemacht hatte, allein gelassen wurde.*

*Obwohl Frau M. es immer wieder geschafft hat, gut mit veränderten Rahmenbedingungen klarzukommen, würde sie sich selbst sicherlich nicht als besonders kreativ einschätzen. Das liegt vielleicht auch am Klang des Wortes und an den Assoziationen, die für Frau M. daran hängen. Als besonders kreativ gilt nämlich der Kollege, der die Arbeitszeit nutzt, um alle möglichen privaten Vorhaben durchzuführen. Und auf dessen Schreibtisch sich trotzdem keine Arbeit stapelt.*

Das Ausleben von persönlichen kreativen Potenzialen lässt sich scheinbar kaum unterdrücken. Im Zweifelsfall werden eben auf kreative Weise Arbeitsvermeidungsstrategien entwickelt. Dies geschieht vermutlich immer dann, wenn es die Verwaltungsspitze nicht schafft, ihre Mitarbeiter für die Arbeitsaufgaben zu begeistern.

## **Kreativität zulassen**

Zunächst einmal muss aber die Bereitschaft vorhanden sein, kreatives Handeln überhaupt zuzulassen.

*Die Reaktion von Herrn S. auf Fehler und die daraus folgenden Konsequenzen war zunächst die Einschränkung jedes selbst bestimmten Arbeitens. Aus Angst vor neuen Problemen wurde auf allen Ebenen Dienst nach Vorschrift angeordnet. Wenn sich etwas als das Gegenteil von kreativem Verwaltungshandeln definieren lässt, so dürfte das der Dienst nach Vorschrift sein. Es war Herrn S. offensichtlich nicht möglich, die Verantwortung für die freien Arbeitsweisen seiner Angestellten zu übernehmen. Warum aber war das so? Vorrangig haben sich viele Kollegen mit Detailproblemen aufgehalten und diese mit viel Aufwand vielleicht auch gelöst, allerdings dadurch keine Zeit und Kraft mehr für die wichtigen Kernprobleme gehabt. Und sie haben diese auch schlicht nicht erkannt. Das Erkennen und die Lösung der Kernprobleme wiederum hätte gemeinsames Arbeiten erfordert. Teamarbeit im eigentlichen Sinne war aber in Zeiten, wo plötzlich jeder auf sich selbst gestellt war, unüblich. So fehlte auch Herrn S. schlicht der kreative Ansatz für eine andere Arbeitsweise in der Verwaltung. Fast zwangsläufig war seine Reaktion auf das vermeintliche Chaos, kreative Arbeitsweisen ganz zu unterbinden.*

*Irgendwann stellte Herr S. fest, dass die Arbeit damit auch nicht besser wurde. Insbesondere war es so gut wie unmöglich, angemessen auf neue Rahmenbedingungen zu reagieren. Herr S. erkannte, dass es notwendig ist, das kreative Potenzial der Mitarbeiter wieder zu wecken. Glücklicherweise konnten alle Fehler in der Vergangenheit die Kreativität der Verwaltungsleute nicht gänzlich abtöten. So war es der erste Schritt, Kreativität zumindest nicht zu verhindern.*



Schlüsselakteure der Verwaltungsspitze werden nicht erfolgreich sein, wenn es ihnen nicht gelingt, kreative Kerne zu entwickeln. Dazu ist es notwendig, Kreativität überhaupt zuzulassen, das kreative Potenzial auf Kernprobleme zu lenken und kreative Ideen untereinander zu kommunizieren.

Potenziale für kreative Arbeitsweisen dürften häufig eher in freiwilligen als in pflichtigen Aufgaben liegen. Pflichtige Aufgaben einer Kommunalverwaltung sind (durch entsprechende Vorschriften) oft durch eine vergleichsweise starre Arbeitsorganisation gekennzeichnet. Freiwillige Aufgaben sollen hier weniger im Sinne nicht pflichtiger Aufgaben einer Stadtverwaltung/Kommune verstanden werden. Gemeint sind eher Ideen einzelner Mitarbeiter, die zum Beispiel (zusätzlichen) Nutzen für die Abteilung bringen können. Wichtig ist die Freiwilligkeit auf der Ebene des Einzelnen.

*Frau M. hat sich mittlerweile recht ordentliche Computerkenntnisse angeeignet. Anfangen hat das alles damit, dass sie den handgeschriebenen Trainingsplan ihres Sportvereins in eine Datei übertragen und dann an alle Vereinsmitglieder per e-mail versandt hat. Das hat einiges an Zeit gekostet, war aber wesentlich motivierender als die PC-Schulung ohne eigentliche Aufgabe. Dafür saß sie manchmal abends etwas länger im Büro. Mittlerweile hat Frau M. auch zu Hause einen Computer. Nicht dass sie jetzt auch zu Hause arbeiten würde, aber anhand der Erfahrungen mit dem Trainingsplan hat sie dann doch noch einen Terminplan für das eigene Amt gezaubert. Besonders schön war es, als ihre Kollegen einen solchen Plan auch noch praktisch fanden.*

Dies soll kein Aufruf sein, Arbeit und Freizeit prinzipiell miteinander zu vermischen, sondern ein Werben für Verwaltungshandeln als kreativen Akt, der nicht in jedem Fall wie ein Fließband um 16:00 Uhr abgestellt werden kann. Im Idealfall halten sich private Tätigkeiten während der Arbeitszeit und das Wälzen dienstlicher Probleme in der Freizeit auf einem niedrigen Niveau die Waage. Schließlich tötet das permanente Herumschleppen von (dienstlichen) Problemen letztlich auch jedes kreative Potenzial.

## **Kreativität als Pflichtaufgabe**

Nun ergibt sich hinsichtlich der Mitarbeitermotivation durch freiwillige Aufgaben die Situation, dass die Finanzlage in Schrumpfszeiten in den öffentlichen Verwaltungen im Prinzip nur noch die Erfüllung pflichtiger Aufgaben zulässt.

In der Praxis gibt es sicherlich einigen Interpretationsspielraum für die Abgrenzung von „pflichtigen“ und „freiwilligen“ Aufgaben. Unabhängig davon kann man die Aufgabe, die Handlungsfähigkeit einer Kommunalverwaltung auch in Zeiten der Schrumpfung zu erhalten, sicherlich getrost als eine pflichtige Aufgabe definieren. Wenn aber herkömmliche Arbeitsweisen nicht für die Auseinandersetzung mit der Schrumpfung taugen, so stellt kreatives Handeln, welches durch Neuartigkeit und Originalität gekennzeichnet ist, eine wesentliche Voraussetzung zur Erfüllung dieser elementaren Pflichtaufgabe dar. Damit wird die Förderung von Kreativität im Verwaltungshandeln quasi zu Pflichtaufgabe.

*So verdankt Frau M. die Tatsache, dass sie überhaupt noch in der Verwaltung arbeitet, einer kreativen Problemlösung. Sie hatte vor einigen Jahren schon ihre betriebsbedingte Kündigung in der Tasche, als gemeinsam mit Personalrat und Gewerkschaft ein Haustarifvertrag entwickelt wurde, durch den die Entlassungen vermieden werden konnten. Dafür verzichteten alle Mitarbeiter auf drei Wochenstunden Arbeit und den entsprechenden Gehaltsanteil. Die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung wurde gesichert, da die Aufgaben einzelner (bis dahin zu entlassender) Mitarbeiter nicht ohne weiteres unter den Verbleibenden hätten aufgeteilt werden können.*

*Nachdem das Entschuldungskonzept der Stadt erfolgreich war, bestand die Möglichkeit, wieder vierzig Wochenstunden zu arbeiten. Genau genommen wurde von der Personalabteilung angekündigt, dass die planmäßige Arbeitszeit wieder vierzig Wochenstunden betragen würde. Es schien keine Frage zu sein, dass im Prinzip alle – bis auf einige Mütter mit kleinen Kindern, die auch vorher schon Teilzeitverträge hatten – wieder die volle Zeit arbeiten würden. Es stellte sich jedoch heraus, dass ein ganzer Teil der Belegschaft die 37-Stunden-Woche gar nicht so schlecht fand und auch dabei bleiben wollte. Einige spielten mit dem Gedanken, noch einige Stunden weniger zu arbeiten.*

*Gleichzeitig gab es eine Kollegin mit einem befristeten – nun auslaufenden – Arbeitsvertrag. Schließlich gelang es, durch das „Sammeln“ der Stunden aller derer, die freiwillig weniger als vierzig Stunden arbeiten wollten, eine 35-Stunden-Stelle für besagte Kollegin zu schaffen.*

*Wenn Frau M. diese Geschichte Kollegen in anderen Städten erzählt, erntet sie nicht selten Reaktionen der Art „Wenn ich anfrage, ob ich fünf Stunden weniger arbeiten kann, wird Jeder fragen, ob ich überhaupt noch hier arbeiten will ...“ oder „... da schaffe ich meine Arbeit ja erst recht nicht mehr“. Sie erzählt dann, dass die Gehaltseinbuße netto gar nicht so groß ist und dass reduzierte Arbeitszeiten in ihrer Verwaltung mittlerweile eine Selbstverständlichkeit seien.*

Kreatives Denken fängt offensichtlich im eigenen Kopf an. Es kann Argwohn bei den Kollegen hervorrufen. So ist Teilzeitarbeit für Mütter mit kleinen Kindern gesellschaft-

lich legitimiert. Wenn kinderlose junge Leute weniger arbeiten wollen, wird das von dem einen oder der anderen schon mit Skepsis bezüglich der Arbeitseinstellung betrachtet.

Im geschilderten Fall waren es äußere Umstände, die den Anlass gaben, über den Umgang mit der Arbeitszeit nachzudenken. Im Ergebnis war es nur ein Teil der Mitarbeiter, der tatsächlich von der Möglichkeit, weniger zu arbeiten, Gebrauch machten, doch verändert hatte sich die Einstellung vieler. Gerade dieses Beispiel zeigt, dass kreative Lösungen ökonomische und soziale Ziele auf das Beste miteinander verbinden können.

## **Kreative Arbeitsweisen orten**

*Bedingt durch die Vorgeschichte zur Arbeitszeitfrage hatten sich viele Mitarbeiter damit auseinander gesetzt. So wurde eine kritische Masse erreicht, die sich Gehör beim Personalamt verschaffte.*

*Nachdem sich Frau M. mit ihrer Idee zunächst unsicher war, hatte sie ein viel besseres Gefühl, als sie merkte, dass sie nicht die Einzige war, und erst recht, als der vielfach (vorher oft nur unter den Kollegen) geäußerte Wunsch, seitens des Personalamtes aufgegriffen wurde. Der – Dank der Vielzahl ähnlich denkender Kollegen – positive Nebeneffekt „neue Arbeitsplätze durch Teilzeit“ bestärkte Frau M. in ihrem Handeln.*

Letztlich umsetzbar war das alles nur, weil das Personalamt auf die Diskussion reagierte – die kreativen Ideen ortete. Das geschah allerdings erst auf konkrete Anfragen hin. Für die Entwicklung kreativen Verwaltungshandelns scheint es notwendig, permanent nach kreativen Ideen Ausschau zu halten, die zum Nutzen aller umgesetzt werden können. Wenn die Führungsebene kreative Arbeitsweisen entdeckt und annimmt, gibt es den schönen Nebeneffekt eines Gefühls des gemeinsam Tuns.

Tatsächlich scheint es so zu sein, dass die Mitarbeiter viel lieber einen Weg gemeinsam und in die gleiche Richtung mit der Führungsebene gehen, als gegen von oben vorgegebene Wege anzukämpfen. Und umgekehrt ist es sicherlich auch für die Verwaltungsführung angenehmer, wenn sich dieses Gefühl breitmacht, einen gemeinsamen Weg zu gehen. Notwendig dafür sind gegenseitiger Respekt und Vertrauen. Nur wenn man sein Gegenüber ernst nimmt, kann man auch dessen Ideen annehmen. Um Ideen von Mitarbeitern anzunehmen, braucht es Vertrauen, dass diese Ideen nicht nur eigennützig sind. Mindestens notwendig ist jedoch die Bereitschaft, in Betracht zu ziehen, dass auch in einer verrückt klingenden Idee etwas Verwertbares steckt.

## Ziele setzen (Kreativität lenken)

Nicht immer klappt es, dass die Ideen Einzelner ein für alle positives Ergebnis bringen, wie im Beispiel der Teilzeitbeschäftigung.

*So hat auch Herr S. irgendwann gemerkt, dass ein großer Teil der Probleme, die sich aus den kreativen Arbeitsweisen der Angestellten ergaben, am Nichtvorhandensein von Zielaussagen lagen. Die Mitarbeiter konnten gar nicht anders, als sich an Detailproblemen abarbeiten. Schließlich hatte niemand ihnen ein Ziel vorgegeben, geschweige denn sie hätten es mit entwickelt.*

*So haben sich die Mitarbeiter auf (Teil-)Probleme konzentriert, deren Lösung für sie auch realistisch war.*

Es ist also wichtig, überhaupt Ziele zu setzen, um das Verwaltungshandeln zu strukturieren. Man kann einen Weg nur gemeinsam gehen oder aber auch nach Alternativen suchen, wenn das Ziel klar ist. Unstrukturiertes Verwaltungshandeln verschwendet die kreativen Potentiale der Mitarbeiter.

Damit sich alle mit einem Ziel identifizieren können, ist es sinnvoll, dieses Ziel auch gemeinsam zu entwickeln. Auch dabei ist Kreativität wichtig, insbesondere dann, wenn vermeintlich vorgegebene Ziele an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.

## Kreativität braucht Erfolgserlebnisse

Wenn man ein Ziel gemeinsam mit allen Beteiligten entwickelt, bürgt das in der Regel auch dafür, dass das Ziel erreichbar ist, denn es gibt gute Gründe, Vertrauen in die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter zu haben. Hin und wieder schließt das nicht aus, sie auch für neue – vermeintlich unerreichbare – Ziele zu begeistern.

Zu kreativer Arbeit gehören neben der Entwicklung von Ideen natürlich auch deren (erfolgreiche) Umsetzung. Nichts ist schlimmer, als die permanente Produktion neuer kreativer Ideen, von denen nicht eine umgesetzt wird. Der Weg zur Zielerreichung kann dabei ebenfalls als Spielraum für kreatives Handeln verstanden werden.

So war im Beispiel der Entschuldung der Stadt als ein Teilziel die Aufgabenerfüllung der Verwaltung mit weniger Personal definiert. Der klassische Weg war die Entlassung einiger Mitarbeiter. Der kreative Weg war schließlich die Entwicklung eines Haustarifvertrages.

## Kreativität heißt Verantwortung übernehmen

Wie schon beschrieben, werden sich die Mitarbeiter immer mit solchen Problemen beschäftigen, für die sie auch absehbar eine Lösung finden können. Das heißt auch eine Lösung, die sie verantworten können.

*Frau M. war durch die Erlebnisse ihrer Kollegin, die im Ernstfall ziemlich allein gelassen wurde, alles andere als bereit, Verantwortung zu übernehmen. Dabei ging es ihr gar nicht darum, dass sie sich bestimmte Aufgaben nicht zugetraut hätte. Auch erkannte sie, dass die Übertragung von Verantwortung durchaus eine Wertschätzung ihrer bisherigen Arbeit bedeutete. Doch die Angst vor möglichen Fehlern und unangenehmen Konsequenzen waren größer als die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.*

*Herr S., der damals nicht in der Lage war, die Verantwortung auf seine Schultern zu nehmen, befand sich in einer ganz ähnlichen Situation. Die scheinbar sicherste Lösung in dieser Situation war der Dienst nach Vorschrift.*

Aus Angst vor dem damit verbundenen Risiko und dem falschen Umgang mit Fehlern innerhalb von Verwaltungen wird die Übernahme von Verantwortung oft abgelehnt. Möglicherweise vorhandene kreative Gedanken werden so nicht umgesetzt oder – schlimmer noch – gar nicht erst gedacht. Wie gelangt man nun zu der notwendigen Gelassenheit, um das mit Kreativität verbundene Risiko zuzulassen?

*Herr S. hat erkannt, dass es manchmal besser ist, Fehler zu machen, aus denen man lernen kann, als darauf um der Sicherheit willen zu verzichten. Besonders toll war die Erfahrung, als er selbst einen Fehler gegenüber den Mitarbeitern gestand und dafür Respekt erntete statt der erwarteten Missachtung.*

Fehler müssen nicht nur gemacht werden, es bedarf auch eines Arbeitsklimas, in dem man Fehler zugeben darf und dafür nicht bestraft wird, sondern sie zum Anlass genommen werden, bisherige Handlungsweisen zu überdenken, um entsprechende Fehlerursachen künftig auszuschließen.

Gleichwohl bleibt die Frage der Verantwortung für kreative Wege im Verwaltungshandeln. Wichtig ist hierbei wohl, das richtige Maß der Verteilung der Verantwortung zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Führungsebene zu finden. Einerseits ist das Gefühl verantwortlichen Handelns bei jedem Einzelnen zwingende Voraussetzung für kreatives Handeln, andererseits darf man im Ernstfall nicht allein gelassen werden. Unter diesen Voraussetzungen kann man Mitarbeiter auch ermutigen, Verantwortung zu

übernehmen, indem Risiko nicht bestraft, sondern – beispielsweise mit einer Fortbildung – belohnt wird.

Es gehört also eine gewisse Gelassenheit, aber auch Risikobereitschaft dazu, Kreativität zuzulassen. Diese Gelassenheit – nicht zu verwechseln mit Leichtsinnigkeit – kann man erreichen, wenn man sich auch in schwierigen Situationen einer starken Führung im Rücken sicher ist.

## **Kapazität für Kreativität**

Schließlich kann man neue Wege nur dann beschreiten, wenn man zumindest eine leise Vorstellung davon hat, wie der Weg beschaffen ist. Notwendig ist also ein gewisser Überblick, den man nur gewinnen kann, wenn man sich von Zwängen nicht einklemmen lässt. Dazu gehört letztlich auch, dass Zeit investiert wird, um sich einen Überblick zu verschaffen, statt durch blinden Aktionismus Aktivität vorzutäuschen.

In der Regel ist es lohnend, sich die Zeit zu nehmen, um einen Überblick über den „Arbeitssumpf“, in dem man steckt, zu erhalten. So kann man erkennen, wie weit unterschiedliche Ziele entfernt sind und welche Irrwege man bisher gegangen ist. Gleichzeitig finden sich neue Wege und freie Kapazitäten. Man sollte sich nicht entmutigen lassen, wenn ein neuer Weg am Anfang beschwerlich erscheint, solange man nur das Ziel nicht aus den Augen verliert. Dies gilt für jeden Einzelnen genau so wie für eine Verwaltung insgesamt. Hilfreich für die sinnvolle Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten sind klare Führungsstrukturen und die ebenso klare Abgrenzung von Verantwortungsbereichen.

## **Verwaltung im städtischen Spannungsfeld**

Die Aussagen über verwaltungsinterne Wechselwirkungen lassen sich prinzipiell auch auf die Beziehungen zwischen Verwaltung und Politik übertragen. So kann die Kommunalpolitik städtische Kreativität fördern oder bremsen. Positive Auswirkungen sind zu erwarten von eindeutigen Zielvorgaben, deren Grundlagen wiederum in einem gemeinsamen kreativen Prozess entwickelt wurden. Wichtig ist, dass diese Beschlüsse der Stadtverordneten dann nicht bei der nächsten taktisch günstigen Gelegenheit wieder zu Fall gebracht werden.

Es geht also um die politische Kultur im Sinne eines Wettbewerbs um kreatives Handeln miteinander, nicht gegeneinander. Viele kreative Ansätze auf allen Akteursebenen bleiben nur deshalb stecken, weil es kein Miteinander gibt.

## **Zusammenfassung**

- Kreativität ist in einer Verwaltung immer vorhanden.
- Kreativität fängt mit banalen Dingen an – so mögen die o.g. Beispiele wenig herausragend wirken.
- Kreativität in den kleinen Dingen ermöglicht jedoch eine Offenheit im Denken, die wiederum Grundlage für große Veränderungen ist.
- Kreatives Arbeiten lässt sich beeinflussen – wichtigste Grundlage dafür sind Vertrauen und Respekt.
- Kreativität steht in einer Wechselbeziehung zum Arbeitsklima innerhalb einer Verwaltung.
- *Frau M. und Herr S. sowie alle ihre Kollegen sind frei erfunden – mag sich jeder selbst an der einen oder anderen Stelle wiederfinden.*

## **Und was hat das alles mit Schrumpfung zu tun?**

Gerade das oben genannte Beispiel der Arbeitszeitregelung zeigt, dass die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit schrumpfungsbedingten Problemlagen auch zu kreativen Lösungen führen kann. Dies sollte ein Plädoyer sein, gerade in Schrumpfungzeiten den Überblick und damit die Aussicht auf neue Wege nicht zu verlieren.

Beate Glöckner

## Neue Konzepte für die Verwaltung

### Tilburger Erfahrungen mit Verwaltungsmodernisierung\*

Tilburg ist über die Niederlande hinaus weithin bekannt für effektive Verwaltungsmodernisierung, die bereits in den 1980er Jahren begonnen wurde und nun mehr einem kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung unterliegt. Das „Tilburger Modell“ ist mittlerweile stehender Begriff für eine unternehmensnahe Umgestaltung der Verwaltung mit messbaren Erfolgen für die Stadtentwicklung. Die zugrundeliegenden Ideen fanden in den vergangenen Jahren in Verwaltungen im In- und Ausland Anwendung. Interessant ist dabei, dass der Tilburger Ansatz in Deutschland insgesamt mehr Aufmerksamkeit als in den Niederlanden selbst fand. Tilburg ist direktes Vorbild für das neue Steuerungsmodell (NSM), das seit Anfang der 90er Jahre zunächst in vielen westdeutschen, seit einigen Jahren aber auch in ostdeutschen Kommunen eingeführt wird.

Der Workshop in Frankfurt/Oder fand unter dem Stichwort „Verwaltungsmodernisierung im Hinblick auf Chancen kreativer Stadtentwicklung“ statt, dies mit dem Hintergrund, dass bestimmte Voraussetzungen innerhalb der Verwaltungsorganisation wesentlich für kreative Arbeitsprozesse sind. Frankfurt steckt wie viele andere ostdeutsche Kommunen heute inmitten der Verwaltungsumstrukturierung, einem Prozess, der erst in den späten 90er Jahren nach dem Abschluss des Verwaltungsaufbaus begonnen werden konnte.

Idee für den Workshop war es, trotz aller Verschiedenheiten im administrativen System und unterschiedlicher Problemlagen einen Blick zum Nachbarn zu werfen, der im Prozess der Verwaltungsumstrukturierung möglicherweise schon einen Schritt weiter ist. Aufgabe für die Kommunen hier wie dort ist es heute, mit weniger Mitteln effektiv zu haushalten und dabei trotzdem spürbare Erfolge in der Stadtentwicklung zu erzielen. Seit einigen Jahren wendet man sich zudem verstärkt der Einbeziehung der Bürger zu. Hier gilt es, Möglichkeiten zu finden, die Bürger für Stadtentwicklung zu interessieren und noch viel stärker als zuvor an den kommunalen Entscheidungsprozessen zu beteiligen.



Ziel des Beitrags ist zum einen, einen kurzen Einblick in die Kernelemente der Verwaltungserneuerung in Tilburg zu geben. Zum anderen werden die Tilburger Erfahrungen beleuchtet, die im Prozess der weiteren Fortentwicklung des Konzepts gemacht wurden. Zuletzt wird auf Einzelaspekte des Modells eingegangen, um Anregungen für das Verwaltungshandeln im Umstrukturierungsprozess ostdeutscher Städte geben zu können.

## **Stadt Tilburg**

Tilburg ist mit knapp 200.000 Einwohnern die sechstgrößte Stadt der Niederlande und bezeichnet sich heute selbst als eine „moderne Industriestadt“. Noch bis 1860 ein kleines Dorf, wuchs Tilburg durch das Zusammenwachsen mit anderen Dörfern nachfolgend zu einem bedeutenden Industriezentrum in der Provinz Nordbrabant im Süden des Landes an. Die Textilindustrie war eine der führenden Wachstumsgrößen der Region.

Mit dem Niedergang dieser Industriebranchen wurde Tilburg mit wachsenden Problemen konfrontiert. Die Arbeitslosigkeit lag 1995 mit 10 Prozent über dem Landesdurchschnitt von 7 Prozent, konnte jedoch zum Ende der 90er Jahre auf das obere Maß der Vollbeschäftigung (2000: 3 Prozent, im Vergleich dazu die Niederlande: 2,6 Prozent) gesenkt werden. Die Bevölkerungsentwicklung weist heute eine positive Bilanz auf. Seit 1985 hat die Stadt einen Einwohnerzuwachs von 25,7 Prozent erfahren. Tilburg ist heute schuldenfrei und kann seit 1988 jährliche Haushaltsüberschüsse verzeichnen.

## **Ökonomische Neuausrichtung der Verwaltung – 1. Phase des Tilburger Modells (1986-1996)**

Die Geschichte der Verwaltungsmodernisierung ist im Wesentlichen durch zwei große Phasen bestimmt. 1986 wurde das „Original Tilburger Modell“ im Rahmen einer umfassend angelegten Neuorganisation der Verwaltung eingeführt. Im Zuge der ständigen Fortentwicklung des Modells wurde zehn Jahre später eine weitere große Umstrukturierung durchgeführt und damit die zweite Phase der Erneuerung eingeleitet. Im Jahr 2002 trat man in eine dritte Phase ein, die als Dualisierung der lokalen Demokratie beschrieben wird.

Ausschlaggebend für die Verwaltungsmodernisierung in den 80er Jahren war die wachsende Unzufriedenheit von Politikern, Unternehmern und Bürgern mit der Arbeit

der Behörden. Drastische Kürzungen im Haushalt machten zudem eine Effektivierung des Verwaltungshandelns immer dringender. Impulse für eine Neuordnung kamen aus der Politik, aber auch aus der Verwaltung selbst. Gefordert wurden vor allem eine Verwaltungsverschlinkung, transparentere Finanzen, ein effektiverer Umgang mit den Mitteln<sup>4</sup>, Privatisierungen von Energieversorgung und Wohnungsverwaltung und ein insgesamt verbessertes professionelles Management (van Vugt 2003).

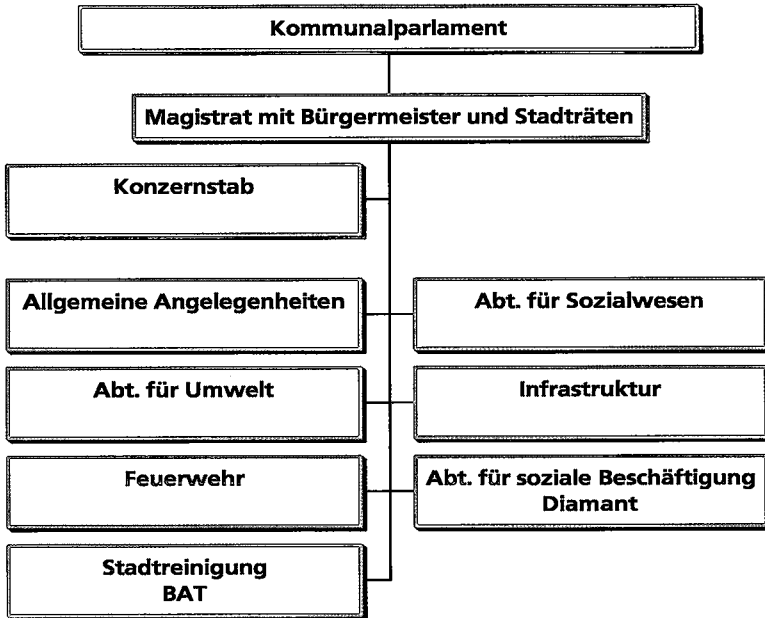
Den Veränderungen in der Verwaltung war in den frühen 80er Jahren ein gesamt-niederländischer Diskussionsprozess vorangegangen, in dem man sich immer mehr vom für alles verantwortlichen Wohlfahrtsstaat verabschiedete. Neue Leitbilder, die von einer begrenzteren Reichweite des Staates ausgingen, gewannen an Bedeutung. Gesucht wurden zunehmend gemeinsame Problemlösungen zwischen Staat und gesellschaftlichen Akteuren. Angestrebt wurde, dass der Staat nicht mehr über den Akteuren steht, sondern als Verhandlungspartner zur Entwicklung von Zukunftsstrategien auftritt. Diese Veränderungen wirkten sich vor allem auf der kommunalen Ebene aus und wurden um so notwendiger, je niedriger die Kommunalfinanzen ausfielen. In dem Maße, wie die kommunalen Einkünfte sanken, wuchs die politische Forderung nach einem verstärkt wirtschaftlichen Handeln der Kommunen (Korsten 1996: 21).

Die **Grundidee des Tilburger Modells** ist, die ehemals zentralistisch ausgerichteten Verwaltungsstrukturen aufzubrechen und nach dem Vorbild eines Unternehmens mit Konzernstab von Grund auf neu zu organisieren.

Im Zuge der Verwaltungsvereinfachung wurden dreizehn Ämter zu vier Großämtern zusammengefasst. Mit der Maßgabe stärker ergebnisorientiert zu arbeiten, erhielten die Ämter einen eigenständigen Verantwortungsbereich und wurden mit eigenem Budget ausgestattet. Der Mitarbeiterstamm wurde im Rahmen der ersten Neuorganisation um etwa ein Drittel auf 1850 Mitarbeiter reduziert. Um auch in der neuen Führungsebene mehr ökonomisches Know how anzusiedeln, wurden von insgesamt sechs Beigeordneten des Bürgermeisters drei Stellen mit jungen Ökonomen besetzt.

Kennzeichnend für das neue Steuerungsmodell in Tilburg wurde der Begriff des *Kontraktmanagements*. Gemeint ist damit eine Art Vertragsmanagement, welches auf Vereinbarungen zwischen der Leitung der Gesamtorganisation (Kommune) und der Leitung der einzelnen Abteilungen der Verwaltung als Ausführende beruht. Vertragspartner sind dabei auf der einen Seite die politische Führung als Auftraggeber, während auf der anderen Seite die Verwaltung als „Auftragnehmer“ auftritt.

**Grafik: Gemeinde Tilburg, Organisationsstruktur 1986 (van Vugt 2003)**



Das Kontraktmanagement beinhaltet zum einen die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Verwaltung, bezeichnet aber auch allgemein den veränderten Führungsstil und die Verwendung eines Managementinstrumentariums. Mit dieser neuen Art der kommunalen Verwaltungsführung und politischen Steuerung wird das Ziel verfolgt, die Qualität, Effektivität und Effizienz staatlichen Handelns zu erhöhen (Korsten 1996: 23).

Kerninhalte des Kontraktmanagements (nach van Vugt 2003):

- Jede Abteilung handelt selbständig in der Beschlussfassung und verfügt über ein eigenes Budget.
- Die Geschäftsleitung wird in den Abteilungen durch Manager wahrgenommen.
- Kleine flexible Einheiten innerhalb der Abteilungen können auf kurzfristige Veränderungen reagieren.
- Führungslinie und Mitarbeiterschaft verfolgen einen integrierten Arbeitsstil.

Ausgehend von der Forderung der Politik nach transparenten Finanzen wurde ein umfassendes *Planungs- und Controllingsystem* eingeführt, welches durch verschiedene neue Instrumente in die Verwaltung umgesetzt wurde.

Als wichtige langfristige Instrumente wurden eingesetzt:

- Ein strategischer Investitions- und Entwicklungsplan wird als Zehn-Jahres-Programm für die Stadtentwicklung aufgestellt.
- Ein politischer Masterplan sichert als Vier-Jahres-Vereinbarung einen Grundkonsens zwischen den politischen Parteien.
- Ein perspektivischer Ausblick legt in einer Vier-Jahres-Vorschau die wichtigsten Inhalte von Politik und Finanzen fest.

Gleichzeitig wurden jährliche Planungsinstrumente eingeführt:

- Städtisches Budget als „inkrementelles“ Budgetierungssystem durch die Anpassung bestehender und neuer Budgets,
- Abteilungsbudget als übergreifendes Budgetierungssystem,
- Abteilungsplan (Managementvereinbarung) als detaillierter Plan, wie die Ergebnisse erreicht werden.

Die Einführung eines *produktorientierten Haushaltes* in den späten 80er Jahren ist ein weiteres wichtiges Element des Managementansatzes. Dabei stehen wie bei einem Unternehmen am Ende *Produkte*, d.h. die Ergebnisse gemeindlicher Arbeit im Vordergrund. Der Haushaltsplan hat damit weniger die Funktion der finanztechnischen Abwicklung, sondern legt Zeugnis ab über die Leitlinien der Gemeindepolitik.

Ebenfalls als Reaktion auf politische Forderungen wurden im Rahmen der Neuorganisation der kommunalen Aufgaben bis Mitte der 90er Jahre *Privatisierungen* durchgeführt. Seit 1985 wurden in Tilburg u.a. der städtische Schlachthof, die Stadtwerke, das kommunale Rechenzentrum, ein städtischer Freizeitpark und die städtische Wohnungsgesellschaft privatisiert.

### **Bilanz: Betriebswirtschaftliche Ausrichtung und Verschlan- kung**

Mitte der 90er Jahre ergab eine Bilanz folgende erfreuliche Ergebnisse: Tilburg war schuldenfrei und konnte zusätzlich einen Profit von 8 Mio. \$ jährlich verbuchen. Dies wurde vor allem in der Politik als Erfolg gesehen. Mit insgesamt weniger Beschäftigten konnte demnach eine höhere Produktivität des Verwaltungshandelns erreicht werden, was für den Bürger u.a. in der Aufwertung städtischer Infrastruktur ablesbar wurde. Der Einführung des Kontraktmanagements werden dabei folgende positive Wirkungen zugeschrieben (Mix / Herweijer / Korsten 1996: 14):

- das Denken in Produkten und damit in Aktivitäten und Resultaten, die für die Bürger leichter erkennbar sind,
- die verstärkte Ergebnisorientierung innerhalb der Verwaltungsorganisation,
- eine verstärkte Kosten-Nutzen-Abwägung,
- die verstärkte Rückbesinnung auf die Entwicklung politischer Leitlinien,
- die Mobilisierung des Engagements und der individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitern,
- die Entwicklung eines aktiven Unternehmergeistes in der Kommunalverwaltung, die nicht mehr ausschließlich auf politische Initiativen reagieren,
- die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern.

Die primären Erfolge waren also vorwiegend betriebswirtschaftlicher Art indem sich die „ökonomische Vernunft“ der Verwaltung erhöhte (ebd.: 17).

## **Auf dem Weg zum „good governance“ – das Tilburger Modell in seiner zweiten Entwicklungsphase**

### **Wiederentdeckung des Bürgers**

Trotz dieser aus Sicht der Verwaltung und Politik positiven Entwicklung war die Zufriedenheit der Bewohner mit der gemeindlichen Arbeit nicht besonders hoch. Dies zeigte sich u.a. in Bewohnerbefragungen Anfang der 90er Jahre, in denen Tilburg in einigen Beurteilungen noch hinter anderen niederländischen Städten lag<sup>2</sup>. Gleichzeitig war die Wahlbeteiligung in Tilburg ebenso wie in anderen großen und mittelgroßen Städten in den Niederlanden drastisch gesunken. Hieraus entstand die Einsicht und die Notwendigkeit, den Bürger wieder stärker in das gemeindliche Handeln einzubeziehen, um das Vertrauen in die kommunale Arbeit zurückzugewinnen. Auf die Kritik einer zu sehr nach innen ausgerichteten Organisation der Stadtverwaltung hat Tilburg mit einer Einführung einer bis heute fest institutionalisierten Marktforschung reagiert (vgl. Korsten 1996: 30).

So bezieht sich das Thema der zweiten großen Umstrukturierung insbesondere auf Fragen der „good governance“, d. h. der Neugestaltung der Einbeziehung von Akteuren und der Gestaltung von Entscheidungsstrukturen. Der Bürger sollte nicht mehr nur in der Funktion als Kunde oder Wähler wahrgenommen werden, sondern als Person aktiv in die Gemeindepolitik einbezogen werden. Als Ausgangspunkt für eine weitere Reorganisation der Verwaltung wurden für den Bürger drei wesentliche Rollen formuliert:

1. Als individueller *Kunde* wendet er sich an die Stadtverwaltung, z. B. bei Steuerangelegenheiten, bezüglich seiner Rente oder anderen Servicefunktionen wie Passwesen etc..
2. Als *Bewohner einer Nachbarschaft* interessiert er sich in erster Linie für sein direktes Lebensumfeld, auf das er möglichst direkten Einfluss, z. B. in punkto Straßenbau oder Quartiersausstattung, ausüben möchte.
3. Als *strategischer Akteur* ist er gesamtstädtisch tätig, beispielsweise als Repräsentant einer bestimmten Organisation.

**Tabelle: Beziehungsmuster zwischen Bürger und Verwaltung/lokaler Regierung (van Vugt 2003)**

Typen von Bürgern	Rolle des Bürgers	Aufgabe der lokalen Regierung	Rolle der Stadt
Mitglied einer Organisation	Repräsentant eines spezifischen Interesses	Städtische, regionale und (inter)nationale Entwicklungen ankündigen	- Strategie - Koordinator - Vermittler - Entscheider
Bewohner einer Nachbarschaft	Auf die persönlichen Lebensbedingungen bedacht	Selbsthilfe-Gruppen unterstützen, Qualität der Lebensbedingungen erhalten	- Moderator - Vermittler - Manager - manchmal Auftraggeber
Klient/Kunde	Konsument von Dienstleistungen (teils aus Verpflichtung)	Kostengünstig mit qualitativ hochwertigen Dienstleistungen versorgen	- Produzent

Unter Berücksichtigung dieser drei Rollen des Bürgers und der damit verbundenen Aufgabenfelder der lokalen Regierung wurden in der Verwaltung drei neue Abteilungen geschaffen.

- Abt. für öffentliche Angelegenheiten
- Abt. für Nachbarschaftsangelegenheiten
- Abt. für städtische Angelegenheiten

**Grafik: Gemeinde Tilburg, Organisationsstruktur 1996 (van Vugt 2003)**



Die Ausrichtung der Verwaltungsorganisation in Richtung Bürgernähe wurde konsequent bis auf die Ebene des Quartiers umgesetzt.

Das Amt für Nachbarschaftsangelegenheiten agiert auf der Stadtteilebene mit dem Auftrag, ein gutes Wohn- und Lebensumfeld für die Bürger zu schaffen und zu erhalten. Vier *Gebietsteams* innerhalb dieser Abteilung bilden vor Ort dezentrale Verwaltungseinheiten. Sie haben die Aufgabe, zusammen mit Bewohnern, Institutionen und Unternehmen so weit wie möglich Wünsche und Bedürfnisse aus dem jeweiligen Gebiet in die Gemeindepolitik zu tragen.

Verstärkte Einflussmöglichkeiten erhielten die Bürger zum einen bei der Entwicklung von Quartierseinrichtungen wie Kinderbetreuung und Jugendarbeit, städtebaulichen Entwicklungen auf Quartiersebene und Gebietsmanagement. Darüber hinaus wurde über Quartiersbudgets die Möglichkeit geschaffen, kleinere Projekte im Umfeld selbst zu gestalten. Zur Rolle des Bürgers für das Quartier vertritt die Gemeinde Tilburg die Ansicht: „Die Qualität im direkten Wohn- und Lebensumfeld ist nur zu realisieren oder instand zu halten, wenn die Betroffenen (Bewohner und andere Nutzer) selbst einen wichtigen Beitrag leisten und sich verantwortlich fühlen.“ (Haars 2001: 70)<sup>3)</sup>

### **Weitere Veränderungen im Entwicklungsprozess**

Seit der Einführung des neuen Steuerungsmodells haben sich die Rahmenbedingungen für die kommunale Arbeit nach van Vugt auf vier Ebenen vollzogen:

### **Wandel der Ziele**

- Ziele, die anfangs eher produktorientiert und nach innen auf die Verwaltung ausgerichtet waren, orientieren sich nunmehr stärker nach außen.
- Qualitative Ziele ersetzen zunehmend rein finanzielle Ziele.
- Die rein betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Verwaltungsarbeit wandelt sich mehr in Richtung bürgerorientierter Arbeit.
- Die kommunalpolitische Aufgabe ist es nun, eine Vision zu entwickeln: Welche Stadt will Tilburg 2009 sein? Aufgabe ist hierbei die Erneuerung des Konzepts der „modernen Industriestadt“.

### **Organisatorischer Wandel**

- Die Verwaltung wurde entsprechend der definierten Rollen des Bürgers in drei Haupt-Abteilungen umstrukturiert: Amt für Dienstleistungen, Amt für Nachbarschaften, Amt für gesamtstädtische Interessen.
- Neben diesen drei Ämtern existiert ein viertes, welches Produkte und Dienste an die anderen drei liefert. Das Amt der Betriebe / Unternehmen beinhaltet u.a. den Sportbetrieb und die Unterhaltung von Grünflächen.

### **Wandel der Instrumente**

- Die Instrumente des Planungs- und Controllings werden um mehr nach außen orientierte Instrumente ergänzt (Öffentlichkeitsarbeit, Bürgerbefragungen u.a.).
- Es findet ein Wandel von reinen Finanzinstrumentarien hin zu Politik gestaltenden Instrumenten und Instrumenten des Prozessmanagements statt.

### **Kultureller Wandel**

- In Zusammenarbeit zwischen Politik und Administration finden mehr interaktive Politikgestaltungsprozesse statt.
- Es gibt weniger Routine und Regelungen und damit auch weniger streng vorgeschriebene Funktionen, die den einzelnen Mitarbeitern zugeschrieben werden.
- Neue Kernkompetenzen gewinnen an Bedeutung, wie z.B. Netzwerken, Kommunizieren, Verhandeln, Prozessorientiert arbeiten, nach Win-win Lösungen suchen.
- Insgesamt vollzieht sich eine „Feminisierung der Verwaltung“, d.h. ein Rückgang rein analytischer zugunsten stärker intuitiver Arbeit.
- Die Arbeit funktioniert immer mehr in Teams.
- Transparente Arbeitsweisen gewinnen zunehmend an Bedeutung (z.B. Veröffentlichung von Wirtschaftsdaten im Internet).
- Strategische Arbeitsweise gewinnt an Bedeutung.



## **Dualisierung der lokalen Demokratie – 3. Phase des Tilburger Modells**

Als jüngste bedeutende Entwicklung in Tilburg beschreibt van Vugt die sogenannte „Dualisierung“ der lokalen Demokratie, die seit 2002 Bestand hat. Sie legt die eindeutige Aufgabentrennung von Kommunalparlament und Magistrat mit Bürgermeister und Stadträten fest. Während Beigeordnete vorher Mitglied im Kommunalparlament geblieben sind, treten sie heute bei ihrer Ernennung aus dem Parlament aus.

Dem Kommunalparlament kommt demnach die Aufgabe zu, die Richtlinien für das Verwaltungshandeln politisch festzulegen. Der Magistrat ist dagegen rein für die Ausführung der politischen Vorgaben zuständig, die wiederum durch das Kommunalparlament kontrolliert wird.

## **Kreativ Lernen von Tilburg? Anregungen aus dem Diskussionsprozess**

Die Tilburger Reformen waren aus Gründen knapper Finanzen in der Phase der Einführung primär betriebswirtschaftlich und auf eine Verschlinkung der Verwaltung ausgerichtet. Kennzeichnend hierfür ist die Übertragung unternehmensähnlicher Strukturen auf die Verwaltung. Die wichtigsten Inhalte des neuen Steuerungsmodells waren in der ersten Phase die Einführung des Kontraktmanagement, Budgetierung und Produktorientierung des Haushalts.

Allerdings hat man in Tilburg frühzeitig erkannt, dass gerade der Erfolg eines primär ökonomisch ausgerichteten Steuerungsmodells auch die Gefahr birgt, dass betriebswirtschaftliches Denken zum Selbstzweck wird. In der zweiten großen Phase der Umstrukturierung spielt die Neudefinition zwischen Bürger und Verwaltung eine entscheidende Rolle.

Auch in Deutschland werden die positiven Effekte von Verwaltungsmodernisierung zunächst stark auf die Frage der Haushaltskonsolidierung beschränkt, was jedoch gerade in Ostdeutschland im Hinblick auf die jetzige und prognostizierte schlechte Wirtschaftslage zunehmend frustrierend ausfallen muss.

Für ein „kreatives Abkupfern“ sollten mindestens ebenso sehr die positiven Effekte der strukturellen Reformen von Interesse sein. Es geht darum, von Erfahrungen zu profi-

tieren, die in einem ganzen Vorlauf an Zeit gemacht wurden. Im Folgenden werden kurz Einzelaspekte aufgeführt, die in der Diskussion auf besonderes Interesse stießen:

### **Bedeutung eines Gesamtkonzepts**

Ostdeutsche Kommunen, die heute großem finanziellen Druck ausgesetzt sind, stehen vor der schwierigen Aufgabe, den Stadtumbau zu gestalten. Notwendig dafür ist ein gemeinsames Konzept oder eine gemeinsame Strategie, an der sie Ressort übergreifend arbeiten. Die Voraussetzungen dafür scheinen in den Verwaltungen jedoch oft nicht gegeben zu sein: Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig bestimmt, Entscheidungsträger fehlen, und Fachbereiche arbeiten manchmal lieber gegeneinander als miteinander. Eine Reform der Verwaltung könnte die Chance dafür bieten, die Arbeit an der gemeinsamen Strategie für den Stadtumbau sehr viel effektiver zu gestalten.

In Tilburg hat sich gezeigt, dass eine gut funktionierende Organisation mit einer klaren Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung, die Nachfrage orientiert, Problem orientiert und gebietsbezogen arbeitet, Grundvoraussetzung für ein Erfolg versprechendes Konzept ist.

Dieses ist jedoch nicht statisch, sondern wird durch die Mitarbeiter der Stadtverwaltung ständig weiterentwickelt und den veränderten Bedingungen und Notwendigkeiten angepasst.

### **Zusammenarbeit der Akteure**

Im Rahmen der Workshopreihe wurde immer wieder auf die Schwierigkeit hingewiesen, die Akteure für die gemeinsame Sache Stadtumbau zusammenzubringen.

In Tilburg ist es gelungen, aufgrund der Zwangslage, in der sich die Stadt befand, zwischen den verschiedenen Akteursgruppen und der Stadt Koalitionen zu bilden. Möglich wurde dies durch die gemeinsame Suche nach einer Vision und gemeinsamer Arbeit daran. Im Laufe dieses Prozesses konnten langsam und schrittweise eine Identifikation mit dem gemeinsamen Projekt erreicht und die Beteiligten trotz vieler Konflikte immer wieder auf einen Grundkonsens zurückgeführt werden.

### **Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung**

In der Workshopreihe kam immer wieder das Problem zur Sprache, dass Zuständigkeiten in der Entscheidung innerhalb der Verwaltung und zwischen Politik und Verwaltung nicht eindeutig geklärt sind. Häufig werden auch kleinere Entscheidungen parteipolitisch missbraucht und damit wichtige Entwicklungsprozesse immer wieder behindert oder gar gestoppt. In Tilburg konnte sich im Laufe der Zeit ein funktionierendes

neues Zusammenspiel zwischen Politik und Verwaltung herausbilden. Dies erfolgte zuletzt durch den wichtigen Schritt der eindeutigen Trennung zwischen Kommunalpolitik und Magistrat: Die „große Linie“ für die Stadtentwicklung wird durch die Politik in einem Masterplan festgelegt. Nach dessen Beschluss erfolgt die Durchführung durch die Verwaltung. Kleinere Entscheidungen werden an den Magistrat delegiert. Die Politik beschränkt sich damit auf die Festlegung der übergeordneten Linie und mischt sich nicht in jede kleine Entscheidung ein.

### **Bedeutung des Bürgers für die Kommune**

Einen ganz entscheidenden Punkt für den Erfolg des Stadtumbaus sehen die ostdeutschen Kommunalvertreter darin, inwieweit es gelingt, die Bürger in den Prozess einzubinden. In den Zeiten hoher Mobilität und Fluktuation sind die Kommunen umso mehr daran interessiert, die Zufriedenheit der Bürger mit ihrem Wohnort zu erhöhen. Tilburg hat durch seine Reorganisation in der zweiten Phase strukturelle Voraussetzungen dafür geschaffen, den Bürgern eine aktive Teilhabe zu ermöglichen.

### **Motivierung von Mitarbeitern**

Mit der Einführung des NSM in Tilburg und damit der Abschaffung zentralistischer Politik- und Verwaltungsstrukturen hat sich auch das Aufgabenfeld für die Mitarbeiter stark verändert. Aufgabe des niederländischen Mitarbeiters ist es heute, schnelle und kostengünstige Entscheidungen zu treffen. Der Gewinn an Entscheidungsfreiheit wirkt einerseits motivierend, gleichzeitig trägt der Mitarbeiter jedoch auch hohe Verantwortung.

In Tilburg wird großen Wert auf Personalentwicklung gelegt, die z.B. durch regelmäßige Personalentwicklungsgespräche unterstützt wird. Kürzlich eingeführt wurden zudem Prämien für besonders gute Arbeit. Der Bürgermeister Tilburgs hebt als positiven Effekt der Modernisierung vor allem den gemeinsamen Lernprozess unter den Mitarbeitern hervor, der sich im Laufe der Entwicklung vollzog: „Das Tilburger Modell ist aus der Kreativität und Initiative von vielen Mitarbeitern entstanden. Man hat es also selber gemacht und durch die Praktik hat man auch die Ausbildung bekommen.“<sup>44)</sup>

---

### **Anmerkungen**

\*) Der vorliegende Beitrag basiert im Wesentlichen auf einer Darstellung des Tilburger Modells durch Frits van Vugt. Den Vortrag hielt er in seiner Funktion als „senior strategic consultant“ der Stadtverwaltung Tilburg am 7.6.2003 im Rahmen des Workshops in Frankfurt/Oder.

1) Haushaltsdefizit Tilburgs 1986: 4 Mio.\$

- 2) In der allgemeinen Beurteilung gemeindlicher Arbeit lag Tilburg im Städtevergleich zwar im oberen Mittelfeld, was jedoch das Eingehen auf Bürgerwünsche betraf, schnitt Tilburg schlechter als viele andere Gemeinden ab (Korsten 1996: 31).
- 3) Mehr zur Arbeit der Gebietsteams und Einflussmöglichkeiten des Bürgers auf die Quartiersentwicklung in Korsten 1996: 68ff.
- 4) Zeitungsinterview in Mix / Herweijer 1996: 111

---

### Literatur

- Haars, A. (2001): Kommunale Quartiersentwicklung in den Niederlanden, Konzept und Umsetzung des Stedelijk Beheer. Dortmund
- Janning, H. (1996): Neue Steuerungsmodelle im Spannungsverhältnis von Politik und Verwaltung. In: Reichard, Ch. / Wollmann, H. (Hrsg.): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub? Basel
- Korsten, A.F.A. (1996): 10 Jahre Tilburger Modell - Tilburg als neues Mekka der öffentlichen Verwaltung? In: Mix, U.; Herweijer, M. (Hrsg.): 10 Jahre Tilburger Modell, Erfahrungen einer öffentlichen Verwaltung zum Dienstleistungszentrum. Bremen, S. 21-38
- Lorenz, S. (1998): Die Einführung des neuen Steuerungsmodells in ostdeutschen Kommunalverwaltungen: zwischen Rhetorik und Praxis. In: Grunow, D.; Wollmann, H. (Hrsg.): Lokale Verwaltungsreform in Aktion: Fortschritte und Fallstricke. Berlin, S. 243-265
- Mix, U. / Herweijer, M. / Korsten, Arno F.A. (1996): Einführung. In: Mix, U. / Herweijer, M. (Hrsg.): 10 Jahre Tilburger Modell, Erfahrungen einer öffentlichen Verwaltung zum Dienstleistungszentrum. Bremen, S. 11-20
- Reichard, Ch. (1996): Die „New Public Management“-Debatte im internationalen Kontext. In: Reichard, Ch. / Wollmann, H. (Hrsg.): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub? Basel
- van Vugt, F. (2003): Die Erneuerung des Tilburger Modells, PowerPoint-Präsentation des Vortrags am 7.3.2003 in Frankfurt/Oder
- Wegrich, K. (1998): Zur Entwicklungslogik kommunaler Reformpolitik in Ostdeutschland - diskutiert am Beispiel von vier Stadt- und Kreisverwaltungen. In: Grunow, D. / Wollmann, H. (Hrsg.): Lokale Verwaltungsreform in Aktion: Fortschritte und Fallstricke. Berlin, S. 286-304
- Wind, M. (1998): Erst die Wende, dann die Reform: Verwaltungsmodernisierung in Halberstadt, Zwischenbilanz aus einem verwaltungswissenschaftlichen Beratungsprojekt. In: Grunow, D. / Wollmann, H. (Hrsg.): Lokale Verwaltungsreform in Aktion: Fortschritte und Fallstricke. Berlin, S. 306-321

Ralf Ebert

## **Kreatives Handeln in Städten ist Arbeit, Arbeit, Arbeit**

### Wie kreatives Handeln in der Stadtentwicklung praktisch organisiert werden kann

Die Städte in Deutschland stehen vor einer Fülle an Herausforderungen: Zahlreichen Kommunen droht der Verlust ihrer wirtschaftlichen Basis, und bedrohliche Einwohnerverluste zeichnen sich nicht nur in ostdeutschen Städten ab. Gleichzeitig macht es die Haushaltskrise den Kommunen immer schwerer, die anstehenden Probleme, wie den Erhalt der sozialen und technischen Infrastruktur, mit traditionellen Instrumenten, also dem Einsatz zusätzlicher Finanzmittel oder Personal, zu bewältigen. Gefragt sind deshalb neue Lösungsansätze in der Stadtteil-, Stadt- und Regionalentwicklung.

Doch wie lassen sich neue Lösungen für die Probleme der Städte finden? Und von wem, wenn die Parteien oder Bürgerinitiativen als Innovationsagenturen dazu anscheinend immer weniger in der Lage sind? Kreativität und Innovation als reflektierte, durchgearbeitete Phantasie ist also gefragt. Die breite, wenngleich teilweise nur modische Verwendung des Kreativitätsbegriffs macht deutlich, dass Kreativität heute gesellschaftlich zwingend erforderlich und mittlerweile eine „Produktivkraft“ ist.

Doch so leicht der Ruf nach mehr Kreativität fällt, so schwer ist es, die Dimensionen kreativen Handelns als Teil städtischer Perspektivplanung zu beschreiben: In welchem Kontext kann kreatives Handeln in den Städten wirklich etwas erreichen? Wer ist dabei zu welcher Zeit einzubinden? Welche Instrumente bieten sich an? Und schließlich: Wo liegen die Grenzen dieses Ansatzes?

Im Folgenden werde ich versuchen, hierauf einige Antworten zu geben. Es sind Antworten aus der Perspektive eines Stadtplaners und langjährigen Beraters von Kommunen bei der Moderation von Stadtentwicklungsprozessen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie kreatives Handeln in der Stadtentwicklung praktisch organisiert werden kann.

## Welche Akteure können die kreative Erneuerungspolitik der Städte fördern?

Kreatives Handeln auf kommunaler Ebene findet idealtypisch in drei Hauptkonstellationen von Akteuren statt: Erstens kreatives Handeln in der Stadtverwaltung, zweitens in der Zusammenarbeit der Kommunen mit der Kommunalpolitik und der Bürgerschaft, einschließlich der intermediären Organisationen und den ortsansässigen Firmen, und drittens kreatives Handeln in der Wirtschaft.

In der Stadtverwaltung soll wie bei der Unternehmensentwicklung durch die Aktivierung der eigenen „human resources“ erreicht werden, dass die Kommune unter Berücksichtigung ihrer endogenen Potenziale problemadäquate, kostengünstige und/oder zukunftssichernde Handlungskonzepte, Strategien und Verfahren entwickelt.

Demgegenüber lassen sich kreative Prozesse der Kommunalverwaltung mit den politischen Parteien, den Bürgern oder den ortsansässigen Unternehmen erfahrungsgemäß schwieriger gestalten. Das gegenseitige Misstrauen ist groß und verhindert kreative Prozesse. Doch je kleiner die Gruppen sind, je weniger es darum geht, die Gruppenidentität zur Geltung zu bringen, und je mehr gegenseitiges Vertrauen besteht, man also „offen sprechen“ kann, desto eher können kreative Lösungen erzielt werden. Ein Beispiel sind hierfür sogenannte Kamingespräche. Erreicht werden kann damit etwa die Einbindung weiterer wichtiger Akteure oder die kommunalpolitische Rückendeckung.

Ein ganz anderes Feld ist die Innovation von Wirtschaftsbranchen, den so genannten kreativen Milieus oder Clustern. Hier geht es um Marktvorteile oder gemeinsame Entwicklungsstrategien, die in einem Prozess zwischen den Unternehmen, den Stadtregionen und Schlüsselpersonen entwickelt werden.

Ein handlungsbezogenes Verständnis von Kreativität geht davon aus, dass die je nach Gruppe unterschiedlichen kommunalen Wirklichkeiten nicht vorgegeben sind, sondern jeweils im Handeln immer neu erschlossen werden können. Damit ist im Grundsatz vieles denkbar und - mit Hegel gesprochen - auch machbar. Jedoch sind die Entwicklungskorridore der jeweiligen Städte zu beachten, die nicht grundlegend modifizierbar sind. Zugespielt formuliert: Aus einer Kleinstadt kann kein Kreativzentrum der Filmwirtschaft werden. Kleinstädte können aber „Sonderwege“ gehen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten attraktive Lebensbedingungen für die Einwohner schaffen.

Diese drei Hauptkonstellationen von Akteuren und ihre Interdependenzen bestimmen den Möglichkeitsraum kreativen Handelns in einer Stadt. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Neues zumeist mit Zerstörung bisheriger Verfahren oder Netzwerkstrukturen verbunden ist und bei Veränderungen nicht immer Win-win-Situationen hergestellt werden können. Dies kann in den von Veränderung betroffenen Bereichen vorübergehend zu nicht intendierten Beeinträchtigungen bei der Suche nach kreativen Lösungen führen. Auch wäre es falsch zu glauben, dass die Erarbeitung kreativer Entwicklungskonzepte wie im Märchen vom „Goldesel“ funktioniert, der bekanntlich einfach auf Zuruf Dukaten spuckt. Es bedarf vielmehr intensiver und manchmal auch langwieriger Arbeitsprozesse, in mancher Hinsicht den verschiedenen Stationen eines Marathonlaufs vergleichbar. Das zeigen zahlreiche Analysen erfolgreicher Verlaufsprozesse. Sehr selten ist das Neue das Ergebnis des „göttlichen Funkens“ eines Einzelnen. Allerdings können „Einzelgänger“ und Leadership eine wesentliche Rolle als Impulsgeber oder Motivator spielen.

### **Welche Akteursgruppen sollten in die Entwicklung kreativer Lösungen einbezogen werden?**

Die Auswahl von Akteuren hängt zunächst von der Aufgabenstellung ab, etwa ob es um verwaltungsinternes Handeln oder um die regionale Wirtschaftsentwicklung geht. Dies gilt auch für die scheinbar besonders prädestinierte neue „kreative Klasse“. Auf sie sollte vor dem Hintergrund der Bedeutungsverschiebung des Ästhetischen bei der zielgruppenspezifischen Vermarktung oder der Konzipierung außergewöhnlicher Aktionen zurückgegriffen werden.

Neue, bislang grundsätzlich zu wenig berücksichtigte Akteursgruppen lassen sich heute nicht mehr identifizieren. Selbstverständlich ist oftmals noch mehr Einbeziehung möglich, beispielsweise bei der Berücksichtigung ethnischer Gruppen oder der Vielzahl zivilgesellschaftlicher Gruppen. Auch Einzelakteure mit langjährigen Auslandserfahrungen, die eine neue Außensicht zu einem Sachverhalt, andere Organisationsmodelle oder ungewöhnliche Marketingstrategien einbringen könnten, sollten häufiger mit eingebunden werden. Ein bislang wenig für Zukunftsfragen genutztes Netzwerk sind die Akteure der jeweiligen Partnerstädte. Dies hat zudem den Vorteil, dass es sich um Städte vergleichbarer Größe handelt.

Kreative Prozesse hängen stark von den Kenntnissen und Fähigkeiten von Personen ab. Deswegen stellt sich in der Praxis nicht die Frage danach, welche Gruppen zu dieser

oder jener Problemstellung einen relevanten Beitrag leisten könnten, sondern *welche Personen*. Erfahrungsgemäß müssen dies nicht unbedingt Schlüsselpersonen sein. Detaillierte Fachkenntnisse sind selbstverständlich Voraussetzung, doch viel entscheidender sind Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz, wozu besonders die Fähigkeit zum Zuhören und zur aktiven Weiterentwicklung von Vorschlägen gehört. Dies gilt auch für verwaltungsinterne kreative Prozesse.

In diesen Anforderungen liegt der entscheidende Unterschied zum üblicherweise gehandhabten Beteiligungsmodell, das verwaltungsintern der Abstimmung und der Konfliktvermeidung zwischen den verschiedenen Fachämtern dient und in der Zusammenarbeit mit Kommunalpolitik und Bürgerschaft den demokratischen Prinzipien der Meinungsbildung verpflichtet ist. Hier ist es schwierig, den oftmals als sozial selektiv empfundenen Kriterien bei der Auswahl von am Prozess beteiligten Personen ausreichend Geltung zu verschaffen. Dem kann dadurch begegnet werden, dass die Fähigkeiten der nicht beteiligten Mitarbeiter einer Verwaltung an anderer Stelle gefragt sind. So lassen sich zum Beispiel die oftmals kritisierten Bedenkenträger sinnvoll in eine zum kreativen Prozess selbstverständlich dazugehörende Einschätzungs- und Beurteilungsphase einbinden.

## **Welche Rolle haben Berater bei der Suche nach kreativen Lösungen in der Stadt- und Regionalentwicklung?**

In der Stadtentwicklung übernehmen Berater für die Kommunen, von denen sie beauftragt werden, die Rolle des Betrachters von Außen. Sie sind die „Outsider“, die erfahrungsgemäß zu den Erneuerern zählen. Da sie nicht in Prozesse vor Ort „verstrickt“ sind, kann von ihnen erwartet werden, dass sie die verschiedenen Kontexte eines Problems wahrnehmen und mehrere Handlungsoptionen anbieten können. Dies entspricht auch dem Selbstverständnis der meisten Büros. Die Beratung *kann* also ein Instrument der kreativen Entwicklung von Stadtteilen, Zentren etc. und in unterschiedlichen Handlungsfeldern sein.

Ganz bewusst habe ich hier von „kann“ gesprochen. Manche kommunalen Auftraggeber sind erfahrungsgemäß nicht immer an einer „neuen“ Perspektive eines Beraters interessiert, da eine Problemverschiebung verwaltungsintern mit einem Kompetenz- und Machtverlust verbunden sein kann. Nicht selten will man einmal eingeschlagene Lösungswege nicht aufgeben, zumal wenn Neuerungen mit Mehrarbeit und unbekanntem Herausforderungen verbunden sein können. Auch wegen der politischen Mehrheits-



verhältnisse im Rat und ideologischer Positionskämpfe der kommunalen Parteien werden vorhandene kreative Ansätze oftmals nicht aufgegriffen.

## **Welche Instrumente und Arbeitsformen eignen sich besonders für kreative Prozesse in der Stadt?**

Die seit Jahren geübte Praxis, bei aktuellen Problemen der Stadtentwicklung Beratungsbüros einzubinden, ist ein Hinweis darauf, dass die Suche nach kreativen Lösungen nicht unbedingt völlig neuer Instrumente bedarf. So zählen meines Erachtens städtebauliche Wettbewerbe, so manche Ausschreibung für Handlungskonzepte, akteursorientierte Szenarien zur Stadtentwicklung und ämterübergreifende Arbeitstreffen im kleinen Kreis grundsätzlich zum Instrumentenkoffer kreativen Handelns.

Viele dieser Instrumente werden jedoch von den Kommunen gar nicht oder zu selten als eine Variante der Perspektivenplanung „wahrgenommen“, wodurch die sinnvolle Übertragung in andere kommunale Handlungsfelder verhindert wird. Auch wenn die Kommunen schon heute kreativer sind, als der Ruf nach kreativen Lösungen vermuten lässt, so könnten sie doch noch häufiger außerhalb der üblichen Trampelpfade und damit erfolgreicher zukunftsorientiert handeln.

Was die Entwicklung kreativer Lösungen seitens der Kommunalverwaltung betrifft, so stehen neben eben genannten Instrumenten und der heute überall eingesetzten Technik der Kartenabfrage eine Reihe weiterer Techniken zur Verfügung. In der Zwischenzeit gibt es im Rahmen von Managementansätzen eine Fülle an erprobten individuellen oder gruppenbezogenen Kreativitätstechniken, die nur darauf warten, sachgerecht, also entsprechend der jeweiligen Problemstellung angewandt zu werden. Aufgabe wird es sein, diese vor dem Hintergrund der verwaltungsinternen Anforderungen zu sichten. Denkbar ist zum Beispiel die Ausweitung des städtebaulichen Wettbewerbsansatzes auf andere kommunale Handlungsfelder. Als vorwiegende Arbeitsform empfehlen sich ergebnisorientierte Arbeitstreffen in kleiner Runde mit eindeutiger Frage- oder Aufgabenstellung.

Dies gilt in etwas abgewandelter Form ebenfalls für kreative Prozesse der Verwaltung mit der Kommunalpolitik, den zivilgesellschaftlichen Gruppen und ausgewählten Bürger/innen. In diesem Fall sollten die formellen und informellen Treffen eher einen offenen Gesprächs- und Austauschcharakter haben. Davon dürfen jedoch keine detaillierten Konzepte und Vorschläge erwartet werden. Vielmehr ist es die Aufgabe der „Betreuer“ solcher Prozesse, zumeist Beauftragte oder Mitarbeiter der kommunalen Verwaltung,

dies nachzuliefern oder hierfür „Kümmerer“ aus dem Kreis der Beteiligten zu gewinnen. Letzteres ist angesichts der Zeitrestriktionen der Beteiligten oftmals langwieriger, aber sinnvoller, da damit bei den Akteuren eine größere Verantwortlichkeit erreicht wird.

Auch die Erarbeitung kreativer Lösungen kommt heute nicht ohne eine gewisse Evaluierung aus. Sie sollte nicht von der Kommune selbst, sondern von neutralen Dritten durchgeführt werden und dient vor allem dem gemeinsamen Lernen der Beteiligten: Was war warum erfolgreich oder nicht? Was kann wie zukünftig verbessert werden? Ebenso soll damit verhindert werden, dass eventuelle, aufgrund der gemeinsamen Arbeit an neuen Ansätzen entstandene Blockaden fortbestehen und dies zukünftige kreative Prozesse auf Jahre behindert. Solche Evaluierungen sollten sich auf alle genannten Hauptakteursgruppen des kreativen Handelns in den Städten erstrecken.

## **Wie kann das Potenzial von Kultur zur wirtschaftlichen Erneuerung der Städte genutzt werden?**

Die Kultureinrichtungen einer Stadt *können* eine Rolle in der Stadtentwicklung spielen. Kulturangebote nehmen überwiegend auf Umwegen Einfluss auf die Stadtentwicklung. Sie schaffen Aufmerksamkeit für die Stadt und sind ein Standortfaktor für die „kreative Klasse“, zu der auch Künstler, Autoren und Designer zählen. Diese Berufe sind heute angesichts der Notwendigkeit zur „Veredelung“ von Produkten und Dienstleistungen durch ästhetische und semiotische Attribute ein wichtiges Element der Innovationsfähigkeit nahezu aller Branchen.

Bei der Suche nach kreativen Lösungen für die Stadtentwicklung hat dagegen die sogenannte „Ausdrucks kreativität“ der kulturschaffenden Akteure lediglich bei städtebaulichen Aspekten, der Baukultur oder der heute auch für die Kommunalverwaltung immer wichtigeren zielgruppenspezifischen Vermarktung nach Innen und nach Außen unmittelbare Bedeutung. Zwar können diese Akteure einen Beitrag zur Erneuerung benachteiligter Stadtteile leisten, doch werden hierbei andere Wirkungszusammenhänge angesprochen.

Wirtschaftliche Erneuerung der Städte meint die Stärkung der Erwerbswirtschaft. Im Falle der Kultur ist dies die *Kulturwirtschaft*, also Branchen wie die Musik- oder Filmwirtschaft. Im Rahmen endogener Entwicklungsansätze und der weiteren Zunahme unternehmensbezogener sowie endverbraucherorientierter Dienstleistungen (z.B. Werbe- und Medienbüros, private Musikschulen) stellen Kultur- und Bildungseinrichtungen ein vielfach noch zu wenig genutztes Potenzial dar.

Es gibt heute eine Vielzahl an Möglichkeiten und Instrumenten, um dieses Potenzial zu entwickeln. Welche davon genutzt werden, hängt vor allem von der Einstellung der Akteure in den Kultureinrichtungen einer Stadt ab. Voraussetzung ist die Bereitschaft, Kulturangebote auch erwerbswirtschaftlich zu organisieren. Dieses Modell ist lange Zeit auf Ablehnung gestoßen, noch mehr im Kultur- als im Bildungsbereich. Kurz gefasst befürchtet man Qualitätsminderungen und soziale Benachteiligungen. Die Ausdifferenzierung der Nachfrage und die Zahlungsbereitschaft widersprechen aber heute diesen Befürchtungen.

In der Zwischenzeit gibt es in einigen Städten beispielsweise Existenzgründungs- und Qualifizierungsseminare der Volkshochschulen für ausgewählte Teilmärkte der Kulturwirtschaft. Diese branchenbezogene Strategie kann mit einer Stadtteilentwicklungsstrategie zur Stärkung der lokalen Ökonomie gekoppelt werden. Ein solches Konzept liegt zum Beispiel für Leipzig-Grünau vor. Für Stadtzentren bietet sich das Konzept der Kultur- und Freizeitviertel an. Erfolg verspricht ebenfalls der Ansatz „integrierter Projekte“, also die Verknüpfung von öffentlich geförderten und zivilgesellschaftlich getragenen Kulturangeboten mit erwerbswirtschaftlichen Anbietern, z.B. Existenzgründern. Dabei kann auch die Zwischennutzung von leer stehenden Gebäuden durch Musik- und Künstlergruppen oder junge Werbe- und Designbüros hilfreich sein. Auf diese Weise können auch Mittelzentren eine nennenswerte Anzahl von Arbeitsplätzen in der Kulturwirtschaft erzielen.

Ein anderer Ansatz für Förderung der Kulturbranche sind die an manchen Universitäten durchgeführten Existenzgründertage. Das Land Nordrhein-Westfalen verzeichnete im Jahre 2000 bereits 280.000 Arbeitsplätze in der Kulturwirtschaft und hat zusätzlich ein auf diese Branche zugeschnittenes Gründungsprogramm aufgestellt. Zwischenzeitlich gibt es dort auch auf regionaler Ebene einen branchenübergreifenden akteursorientierten Entwicklungsansatz zur Stärkung der Kulturwirtschaft in Form eines regionalen Netzwerkmanagements.

## **Welche Rahmenbedingungen müssen in den Städten bestehen, die kreativ handeln wollen?**

Die „infrastrukturellen Begabungen“ einer Stadt verbessern nur ihre Ausgangsbedingungen für kreatives Handeln. Die weltweite Vernetzung, die Verstärkung der Lebensweisen und die zunehmende räumliche Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit relativieren aber die Bedeutung der so genannten harten Faktoren und damit den für Planer

traditionell wichtigen Ansatz der Verbesserung der Infrastruktur. In Abwandlung des berühmten Satzes von Josef Beuys, wonach „jeder Mensch ein Künstler ist“, können alle Städte kreativ sein, auch wenn sie über keine Universität, kein berühmtes Museum, keine Business School verfügen oder andere Zentralitätsmerkmale aufweisen.

Viel entscheidender als strukturelle Aspekte ist aus meiner Sicht ein grundlegender Perspektiven- und Einstellungswandel, vor allem innerhalb der Verwaltung und der Kommunalpolitik. Dazu kann zum Beispiel zählen, dass Bürgerhäuser zukünftig als Agenturen kreativen Handelns in Stadtteilen verstanden werden. Oder es werden verstärkt temporäre oder experimentelle Lösungen angestrebt, auch auf die Gefahr hin, nicht unmittelbar erfolgreich zu sein. Ein solcher Perspektiven- und Einstellungswandel ist erfahrungsgemäß stark personenabhängig und daher planerisch nur schwer zu beeinflussen, geschweige denn im traditionellen Sinne zu steuern.

Was die finanziellen Aspekte kreativen Handelns in den Stadtregionen betrifft, so fällt die Antwort ambivalent aus. Sicherlich sind gewisse finanzielle Spielräume unabdingbar, um das eine oder andere unbürokratisch anstoßen zu können. Dies sollte jedoch nicht dazu verleiten, langjährige Förderprogramme aufzustellen. Die Erfahrungen mit Fördergebieten zeigen, dass sich mit der Zeit eine Fördermentalität herausbildet und dann meist nur noch das in Angriff genommen wird, was gefördert wird. Es wird dann kaum noch nach anderen Ressourcen oder potenziellen Kooperationspartnern Ausschau gehalten. Langjährige Förderung von Städten seitens des Landes ist somit quasi Gift für kreatives Handeln.

Darüber hinaus sind bei der Umsetzung einer kreativen Handlungsstrategie auch strategische Gesichtspunkte zu beachten. Getreu dem Motto „Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg“ sollte man darauf achten, dass sich die ersten Schritte auf kurz- und mittelfristig bearbeitbare Herausforderungen einer Stadtregion beziehen, damit die Akteure auf diese Weise gegenseitiges Vertrauen aufbauen können. Auch empfiehlt es sich, frühzeitig den Perspektivenwechsel in Richtung kreatives Handeln einzuleiten, da ansonsten alle Beteiligten zum Erfolg verdammt sind und Zwischenlösungen, Erprobungsphasen oder Experimente kaum noch möglich sind. Gerade dies macht jedoch kreatives Handeln mit aus.

---

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW (Benkert, W. / Gnad, F. / Ebert, R. / Kunzmann, K.R. / Wiesand, A.J.) (2001): Kulturwirtschaft im Netz der Branchen. 4. Kulturwirtschaftsbericht NRW, hrsg. vom Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf
- Bianchini, F. / Ebert, R. / Gnad, F. / Kunzmann, K.R. / Landry, Ch. (1996): *The Creative City in Britain and Germany*. London
- Ebert, R. (1999): „Künste ziehen an“: Kultur im Stadtmarketing. In: *RaumPlanung* H. 86, 173-179
- Ebert, R. / Gnad, F. / Kunzmann, K.R. (1994): *Creative City – ein Untersuchungskonzept*. STADTart-Arbeitspapier Nr. 1. Dortmund
- Ebert, R. / Siegmann, J. (2003): *Stadtkultur durch Kultur- und Freizeitviertel: ein struktureller Ansatz zur Stärkung der Innenstädte von Mittelzentren*. In: *Jahrbuch Stadterneuerung 2003*. Berlin (im Erscheinen)
- Florida, R. (2002): *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York
- Joas, H. (1992): *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt am Main
- Leggewie, C. (1994): *Politische Kreativität. Über das Neue in der Politik – und in der Politikwissenschaft*. In: Leggewie, C.: *Wozu Politikwissenschaften? Über das Neue in der Politik*. Darmstadt, S. 3-20
- Scott, A. (1997): *The Cultural Economy of Cities*. In: *International Journal of Urban and Regional Research* 21, (2), S. 323-339

## **Statt eines Fazits: Gesammelte Nachgedanken und ein paar Nachdenklichkeiten**

Ein wesentliches Element städtischer Kreativität – so ein Ergebnis der Workshopreihe – ist die andauernde Bereitschaft zu Lernen. Dies bedeutet, immer wieder dazu bereit zu sein, die eigenen Ansichten, Herangehensweisen und Ergebnisse auf den Prüfstand zu stellen.

Das Schlusskapitel eines Buches zieht zumeist ein Fazit aus den voranstehenden Texten. Auch hier wäre es selbstverständlich möglich, eine Reihe von Schlussfolgerungen zu ziehen und auf wesentliche Erkenntnisse aufmerksam zu machen. Doch wäre dies teilweise eine Wiederholung des im Beitrag der Herausgeber „Was ist städtische Kreativität? Zehn Thesen“ bereits Gesagten. Vor allem aber würde es in einem gewissen Gegensatz zu einem wesentlichen Grundgedanken des Buchthemas stehen. Zu den Grundgedanken unseres Themas „Städtische Kreativität“ gehört die Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Handelns.

Es wäre daher unserer Ansicht nach dem Thema unangemessen, diesen Band mit einem Kapitel abzuschließen, in dem versucht wird, die „Lehren“ zu ziehen. Da es einen Platz braucht, an dem Nachgedanken und andere Nachdenklichkeiten geäußert und versammelt werden können, wollen wir ihn in diesem Schlusskapitel bieten. Das nachfolgende Kapitel besteht daher aus einzelnen, kurzen Reflexionen rund um städtische Kreativität. Die Autoren haben einzelne Aspekte des Themas aufgegriffen, die ihnen zu denken gaben.

Heik Afheldt

## Ein Traum wird wahr – eine Stadt mit Kindern

Wenn die Kinder aus dem Haus gehen, ja dann ändert sich vieles für die zurückbleibenden Eltern. Es wird ruhiger, ein wenig bequemer auch. Die Kinderzimmer stehen leer und werden nur noch für Besuche geöffnet. Die laute, dröhnende Musik fehlt plötzlich, die Erzählungen aus der Schule, von der Uni, aus dem Geschäft. Die netten und die weniger netten Freunde und Freundinnen, die so viel Leben ins Haus gebracht haben, die gemeinsamen Reisen mit den Jungen.

Wenn Kinder in den Städten fehlen, die Jungen aus den Städten gehen, wenn junge Paare in den Westen ziehen, dann wandelt sich eine Stadt – ganz langsam und zuerst kaum wahrnehmbar – zu einer Seniorenresidenz. Häuser und Wohnungen stehen leer. Eben noch wertvolle Bausubstanzen verfallen zusehends. Überall Hunde an den Leinen statt Kinder an den Händen. Schulen werden geschlossen und Schwimmbäder trocken gelegt. Discos haben keine Chance, den Sportvereinen fehlt der Nachwuchs. Betriebe finden nicht genügend Lehrlinge und die Baby-Ausstatter und die Läden für junge Leute keinen Markt.

Ist das nur eines dieser pessimistischen Szenarien, die in der von Frust geprägten vereinigten deutschen Republik heute täglich zu hören und zu lesen sind?

Leider nicht. Viele Städte im Osten haben in den nur gut zehn Jahren seit der Wende bereits ein Fünftel bis ein Viertel ihrer Bewohner verloren – vor allem Junge. Halle oder Zwickau, Frankfurt a.O., Schwerin oder Neuruppin. Und dieser Trend geht auf absehbare Zeit weiter. Darüber sind sich alle Demographen und auch die Migrations-Forscher einig. Es droht in den zwei Jahrzehnten nach 2010 sogar noch ein stärkerer Absturz der Einwohnerzahl und eine heftige „Vergreisung“. Die „Stadt ohne Kinder“ droht in Deutschland eine traurige Realität zu werden, wenn nicht ... ja, wenn nicht ein kreatives Wunder geschieht. Wenn nicht junge Menschen wieder zurückkehren und andere auch aus dem Ausland zuziehen, weil sie Arbeit auch wieder zu Hause, in den alten Städten finden und weil es sich hier einfach besser und billiger bauen, wohnen und leben lässt. Wenn nicht der steile Abwärtstrend in den Geburtenraten aufhört und es wieder schick wird, Kinder

zu haben. Kreativität und Fertilität, das wäre ein fruchtbares Paar.

Aber was könnte passieren, was müsste getan werden, um diesen Traum Wirklichkeit werden zu lassen? Das „Leipziger Kinderbüro“, das war ein kleines, aber wichtiges Element für diese neue Zukunft. Familiengerechter Umbau in den Innenstädten, auch das wäre wichtig. Aber es reicht noch nicht. Eine steuerliche Entlastung von Familien mit Kindern, vielleicht sogar noch mehr Kindergeld, das könnte wohl ein wenig helfen. Aber ist es nicht viel wichtiger, dass die jungen Menschen von ihren Leitfiguren, von ihren Idolen vorgelebt bekommen, wie schön es sein kann, Kinder zu kriegen und „aufzuziehen“? Weit und breit suchen wir heute vergebens nach solchen „Vorbildern“.

Und wäre es nicht wichtig, einen wahren Sturm von Kreativität auf die Frage zu verwenden, wie wir wieder Städte für Kinder haben können. Nichts gegen Kompetenzzentren und Standorte für moderne Industrie, nichts gegen Kultur und Tourismus, um Städten Leben zu erhalten oder neues Leben zuzuführen. Aber „Schwerin, die Stadt für Kinder“, wäre das nicht auch ein taugliches Motto, um gegen den defaitistischen Strom anzuschwimmen. Oder war und bleibt alles nur ein schöner Tagtraum - nur Nachwehen aus zwei nachdenklichen und anregenden Workshops in Zwickau und Leipzig?



Hans Jörg Duvigneau

## **Was „bringt“ ein zweitägiger Workshop vor Ort über die Probleme und Chancen einer schrumpfenden Stadt?**

Sicher nicht die zündende Idee, die auf einen Schlag die dringendsten Probleme zu lösen verspricht, und sicher nicht sofort verwertbare Rezepte. Aber es kann helfen, sich wieder einmal über die nicht beeinflussbaren Gegebenheiten und über Veränderungspotenziale, über Defizite und Chancen klar zu werden und die Prioritäten städtischen Handelns darauf neu auszurichten.

Ich war in den 1960er und 70er Jahren als Stadtplaner in schrumpfenden Städten Schleswig-Holsteins tätig und habe in den 1990er Jahren mit einer Tochtergesellschaft unseres Berliner Wohnungsunternehmens Aufgaben der Stadterneuerung in Frankfurt/Oder wahrgenommen. Aus dieser Erfahrung weiß ich, wie hilfreich hin und wieder ein organisiertes Nachdenken mit ortsfremden Kollegen und Ratgebern ist, um bei der eigenen Arbeit nicht betriebsblind zu werden oder vor scheinbar unauflöslichen Sachzwängen zu kapitulieren. Die von der Schader-Stiftung und dem Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung gemeinsam realisierten Workshops in schrumpfenden Städten Ostdeutschlands boten solche Gelegenheit. An dem Workshop in Frankfurt/Oder habe ich teilgenommen.

Ich bin sicher fünf Jahre nicht mehr in Frankfurt gewesen. Ich war sehr beeindruckt von dem Wiederaufbau der Innenstadt, mit dem Frankfurt in den letzten Jahren sein am historischen Stadtgrundriss orientiertes Zentrum neu geschaffen hat und damit nicht nur den wenigen verbliebenen historischen Gebäuden (Rathaus, Marienkirche etc.) ihren städtebaulichen Rahmen zurückgegeben hat sondern auch maßstabsprengende Gebäude aus den 1970er/80er Jahren wie den Oderturm in den Stadtraum zu integrieren vermochte. Die Uferpromenade und die Aktivierung des „Ziegenwerder“ als Park für Naherholung, Open-air-Veranstaltungen und als symbolischer Ort für deutsch-polnische Begegnungen sind weitere Elemente zur Bereicherung der Stadt. Die positiven Effekte, die sich aus der veränderten Funktion des Grenzübergangs an der Oderbrücke ergeben haben, seit der grenzüberschreitende Fernverkehr nicht mehr die Innenstadt belastet,

sind jetzt schon wohltuend spürbar und werden sich verstärken, wenn die Grenzkontroll-einrichtungen weiter abgerüstet werden. Frankfurt und seine frühere „Deichvorstadt“ am östlichen Oderufer, das heutige Slubice, haben dann die Chance, noch enger zu kooperieren. Ein wichtiger Faktor grenzüberschreitenden Austauschs ist die Frankfurter Universität Viadrina und ihr Collegium Polonicum, das sich schneller und umfassender entwickelt hat als erwartet.

Der Workshop war mit seinem Wechsel von Information durch die Vertreter der Stadt, Ortsbesichtigungen, Meinungsaustausch und die Integration auswärtiger Erfahrungen (in diesem Fall aus Tilburg/NL) gut strukturiert und durch einen geschickten Kommunikator gut moderiert. Teilnehmer waren einerseits die ständig mitwirkenden Vertreter der an der Workshopreihe beteiligten Städte sowie Vertreter der gastgebenden Stadt, andererseits immer wieder neu hinzukommende Experten.

Damit waren m. E. gute Voraussetzungen gegeben für den „Erfolg“ dieser Workshops, die dadurch thematische Kontinuität ebenso gewährleisten konnten wie unvoreingenommene Beiträge durch neue Teilnehmer und deren Erfahrungen aus anderen Städten. Es ist bedauerlich, dass die Stadt Frankfurt/Oder, für die der Workshop im März 2003 veranstaltet wurde, die Chance nicht genutzt hat, sich intensiver zu beteiligen.

Ein besonders wertvoller Beitrag war die Präsentation des Beispiels Tilburg: nicht so sehr wegen der konkreten Ausgestaltung dortiger Problemlösungen, die nicht unmittelbar übertragbar sind, sondern wegen der unvoreingenommen Herangehensweise, mit der die Tilburger ihre Probleme analysiert und Schritt für Schritt gelöst haben, allen politischen Vorbehalten und bürokratischen Hürden zum Trotz. Solche Beispiele geben, wenn man sich ihnen denn öffnen will, Ermutigung und Orientierung auf dem Weg zur Lösung eigener Aufgaben.

Tobias Robischon

## Wie man sich ein Bild von Schrumpfung macht

Man sollte annehmen, dass es nicht sonderlich schwer fällt, sich ein Bild von einer schrumpfenden Stadt zu machen. Doch woran kann ein auswärtiger Besucher einer Stadt ansehen, dass sie schrumpft? Im städtischen Alltag ist oft nur schwer erkennbar, was auf Balkengrafiken beeindruckend daherkommt. Es fällt schwer, beim Gang durch die Stadt die fehlenden 20 Prozent der Einwohner tatsächlich zu *sehen*. Industriebrachen vermitteln nur einen vagen Eindruck davon, wie viele Tausende Arbeitsplätze dort verloren gingen. Ob eine Wohnung leer steht oder ihre Bewohner auf Gardinen verzichten, ist vom Bordstein aus schwer zu beurteilen. 30 Prozent Leerstand sind für ein Wohnungsunternehmen eine wirtschaftliche Katastrophe. Doch wenn von zehn Wohnungen drei unbewohnt sind, sieht man das nur abends – weil dort kein Licht brennt. Nur dort, wo sich die leeren Wohnungen ballen, wird der Bevölkerungsrückgang unübersehbar. Wenn ihre sichtbaren Folgen ein wenig abseits liegen, kann Schrumpfung im städtischen Alltag unsichtbar bleiben.

So erlebten teilweise auch unsere westeuropäischen Gäste die ostdeutschen Städte. Selbst etwas verunsichert, was er denn von seinen Beobachtungen halten sollte, fragte ein Gast nach: Er habe in dieser schrumpfenden Stadt noch gar keine armen Leute gesehen, wo die den wohnt? Die abendlichen Fußgänger in der Altstadt seien doch alle gut gekleidet, und auch die Auslagen in den Schaufenstern sprächen für eine wohlhabende Kundschaft. Und erst die Häuser: Die ganze Altstadt sei wunderbar restauriert. Hier und da seid ihr gründlichen Deutschen zwar noch nicht fertig geworden, aber nach Niedergang, nach „urban decline“ sähe es in diesem Teil der Stadt nicht aus. Den hat der Gast dann mit großem Interesse im Gasthaus betrachtet – auf alten Fotos aus der Wendezeit, die den maroden Zustand der Altbauten zu Beginn der 90er Jahre zeigten.

Den Medien scheint es ähnlich zu gehen, wirkt die Bebilderung von Artikeln zum Stadtumbau doch zumeist etwas ratlos: Handwerker renovieren Altbauten, Architekturfotos umgebauter Plattenbauten mit Gärten davor. Das signalisiert nicht Krise, sondern Geschäftigkeit und den Wunsch nach positiver Berichterstattung. Zugleich dementiert diese Art der Bildredaktion indirekt diejenigen Artikel, die ein dramatisches Bild der Lage zeichnen. Nur sehr selten trifft man auf Fotos, denen es gelingt, einen Eindruck von

der aktuellen Situation zu vermitteln. Allerdings haben es Laien wie Journalisten auch schwer: Bevölkerungsschwund, Wohnungsleerstand, Arbeitsplatzmangel – kurz: die Schrumpfungsprobleme ostdeutscher Städte – werden in aller Regel aus der Sicht von Stadtplanern, Wohnungswirtschaftlern, Architekten oder Abwässeringenieuren geschildert. Diese fachlich-analytische Diskussion präsentiert die Schrumpfungsprozesse ostdeutscher Städte mit dem typischen Bildinventar aus Tabellen, Balkengrafiken, bunt gefärbten Stadtplänen und Luftbildern. Sie signalisieren dem Laien: Da sind Fachleute am Werk. Doch in seinem Gedächtnis haften bleiben allenfalls die Abrissfotos.

Es ist also gar nicht so einfach, sich im ganz wörtlichen Sinne ein Bild von einer schrumpfenden Stadt zu verschaffen. Teilweise liegt dies daran, dass der Begriff Schrumpfung die reale Entwicklung nur unzureichend erfasst und die widersprüchliche Gleichzeitigkeit von Einfamilienhausneubau und massenhaftem Wohnungsleerstand, Industrieruinen und neuem Gewerbegebiet am Autobahnkreuz ausblendet. Doch dies dürfte kein Hindernis für den Mangel an Schrumpfungsbildern sein. Denn es sollte ein Leichtes sein, die nicht-schrumpfenden Stadtbereiche im technischen Sinne „auszublenden“ und nur die schrumpfenden Bereiche aufs Bild zu nehmen. Zu vermuten ist jedoch, dass dieser Mangel auf etwas ganz anderes zurückzuführen ist: Die Realität liefert nicht die Bilder, die die Beschreibungen erwarten lassen.

*„Ganze Stadtteile und Dörfer wandeln sich zu Ghettos, in denen nur noch die Alten und Arbeitslosen bleiben. Fenster und Türen werden vernagelt, der Niedergang der Städte ist hier schon Realität. Nur die Seniorenheime sind hübsch heraus geputzt. Zum ersten Mal seit dem Dreißigjährigen Krieg droht Deutschland wieder die Verödung ganzer Landstriche.“ (Der Spiegel, 24.7.2003)*

Schrumpfende Stadt, das klingt nach sozialem Abstieg, Geisterstadt und Ruinen. Nach einem wüsten, öden Niemandsland, aus dem sich die städtische Zivilisation zurückgezogen hat. Unsere Fernsehgewohnheiten verlangen daher nach Bildern von ausgebrannten Autowracks, eingeworfenen Fensterscheiben, Müll auf den Straßen. Statt dessen radelt ein Rentner mit Prinz-Heinrich-Mütze durchs Bild und auf den Balkonen blühen rote Geranien. Der schrumpfenden Stadt fehlen die medialen Insignien des Niedergangs.

Natürlich wird niemand ernsthaft Bilder von hungrigen Obdachlosen, die sich an brennenden Mülltonnen wärmen, erwarten. Und dennoch scheinen in unserer von den Bilderfluten der Massenmedien geprägten Welt erst Bilder „wie aus der Bronx“ die Existenz eines städtischen Krisengebiets zu belegen. Solange sich die Krise eines Stadtquartiers nicht in die vertrauten Bildklischees fügt, wird sie nur schwerlich als Krise anerkannt.

Denn erst mit medialer Bebilderung wird die Krise des Stadtquartiers öffentlich sichtbar und damit zu einem „realen“ Ereignis. Aber aus dem Mangel an dramatischen Bildern folgt ein Mangel an Dramatisierbarkeit des Themas in den Bildmedien – und das, obwohl viele Akteure beredt und mit beeindruckenden Zahlen die Dramatik der Lage schildern.

Es drängt sich also weder durch unmittelbare Anschauung noch über Medienbilder ein eindeutiges, scharf umrissenes Problembild auf. Die Schrumpfungsprobleme sind zwar sichtbar, Text und Bild passen aber offensichtlich nicht zusammen. Für die Entwicklungschancen städtischer Kreativität erweist sich dies bei näherem Nachdenken als vorteilhaft. Denn der Mangel an medial gängigen Klischees bedeutet zugleich, dass noch keine Wahrnehmungs- und Bewertungsraster fest in die Köpfe eingestanz worden sind und Problemquartiere noch nicht dauerhaft unter Elend und Hoffnungslosigkeit rubriziert wurden. Ein unvoreingenommener Blick ist noch möglich, nicht nur ein Blick, der nur das sieht, was er zu sehen erwartet. Und solange Umbauquartiere den Medien nicht die visuellen Klischees sozialen Abstiegs bieten, scheinen sie von Stigmatisierung verschont. Dies bedeutet zugleich, dass es Spielräume für die Verbreitung anderer Sichtweisen auf die Verhältnisse vor Ort gibt. Wenn etwa Bilder von den besonderen Qualitäten des Lebens in schrumpfenden Städten verbreitet werden, wird dies Menschen einen neuen Blick auf ihre Möglichkeiten vor Ort werfen lassen.

Suntje Schmidt

## Kreativer als man denkt

### Umgang mit Schrumpfungprozessen in ostdeutschen Städten

Auf die Frage: „Welche kreativen Handlungsansätze gibt es in ihrer Stadt?“ wussten die meisten Teilnehmer der Workshopreihe „Städtische Kreativität“ im ersten Moment keine Antwort. Doch es lohnte sich, genauer hinzusehen, denn innovative Akteursnetzungen und andere kreative Arbeitsformen sind mancherorts bereits zur Normalität geworden. Denen, die im Rahmen ihrer Arbeit täglich nach Lösungsansätzen zu Problemen der Stadtentwicklung suchen, erscheinen diese Handlungsansätze mittlerweile als selbstverständlich und gar nicht als besonders kreativ. Um dies zu illustrieren, sollen an dieser Stelle nur einige wenige Beispiele genannt werden.

In **Schwerin** besteht neben dem Arbeitskreis Stadtumbau, der die Abstimmung zwischen der Verwaltung und den Wohnungsunternehmen im Stadtumbauprozess übernimmt das „Schweriner Wohnforum“, eine regelmäßig stattfindende öffentliche wohnungspolitische Diskussionsplattform. Darüber hinaus werden Planungswerkstätten genutzt, um die Bewohner und Akteure vor Ort in die Planung einzubeziehen.

In den 1990er Jahren wurde der „Pro Schwerin e.V.“ gegründet. In diesem Verein haben sich einzelne Vertreter der Verwaltung, Institutionen sowie Bürger der Stadt zusammengeschlossen, um in verschiedenen Arbeitsgruppen (z.B. „Wirtschaft“, „Kultur“ und „Stadtentwicklung“) eine Kommunikationsebene zwischen Entscheidungsträgern und Zielgruppen herzustellen und Betroffene eng in Entscheidungsprozesse einzubinden.

In **Frankfurt/Oder** fällt besonders die aktuelle Verwaltungsumstrukturierung ins Auge, die zur Bildung eines Amtes für Strategie, Wirtschafts- und Stadtentwicklung führte. Wird der damit verbundene Anspruch tatsächlich mit einer integrierten Arbeitsweise ausgefüllt, ist dies ein Modell, um sektorales Denken und Handeln in der Verwaltung zu überwinden.

In **Leipzig** stützt man sich in einigen Stadtteilen bei der Erarbeitung von stadtteilbezogenen Entwicklungsansätzen auf das Engagement von Bürgerinitiativen, zum Beispiel das „Netzwerk Südost“, die „Händlerinitiative Lindenauer Markt“ oder die Akteursnetzwerke im Stadtteil Schönefeld. Auf diese Initiativen aufbauend konnten z.B. in Schönefeld ein soziokulturelles Zentrum aufgebaut, Wohnumfeldverbesserungen umgesetzt und Hinterhöfe der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Stadtteilfeste und -führungen tragen zur Imageverbesserung und Außenwerbung des Stadtteiles bei.

Strukturveränderungen innerhalb der Verwaltung wurden dazu genutzt, Stadtteil- und teilweise auch Projektverantwortliche zu benennen. Deren Aufgabe ist es, als Ansprechpartner der Verwaltung zur Verfügung zu stehen sowie Verwaltung und Akteure vor Ort enger zu verknüpfen.

Unterschiedliche Leitbilder, Slogans und Netzwerke haben sowohl Mitarbeiter der Verwaltung, als auch Entscheidungsträger, Investoren und Bürger motiviert. Die Olympiabewerbung der Stadt war auch deswegen bisher erfolgreich, weil sich ein sehr großer Teil der Bevölkerung mit der Bewerbung identifizieren konnte.

Die Stadt **Zwickau** sieht sich nicht als „Einzelkämpfer“ für ihre wirtschaftliche Entwicklung, sondern als Teil einer Wirtschaftsregion. Zur regionalen Vernetzung wurde 1994 das Regionalmarketing Westsachsen gegründet, in dem fünf Städte (Crimmitschau, Glauchau, Meerane, Werdau und Zwickau) gemeinsame Strategien einer Entwicklungspolitik erarbeiten. Der Vorteil besteht darin, dass hier Akteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft gemeinsam mit den Bürgern über Ziele der Regionalentwicklung diskutieren.

In **Neuruppin** wurde ein spezielles Monitoringsystem für die Begleitung des Stadtumbauprozesses aufgebaut. Dank der Zusammenarbeit von Stadtplanungsamt und Arbeitsamt können damit Sozialdaten kleinräumig analysiert werden, was es zu einem Frühwarnsystem für sozialräumliche Entwicklungen macht.

Dies sind nur einige wenige Beispiele kreativen städtischen Handelns, weitere finden sich in den Beiträgen in dieser Publikation. Doch schon diese Beispiele sprechen dafür, dass die ostdeutschen Kommunen trotz aller Probleme vielfältige kreative Potenziale besitzen. Diese gilt es noch bewusster in den Blick zu nehmen.

Tobias Robischon

## Erst die Not macht erfinderisch. Wirklich?

Die Erkenntnis, dass man sich in einer Krise befinde, gilt gemeinhin als erste und vielleicht wichtigste Voraussetzung für das Freisetzen von Kreativität. Einer verbreiteten Auffassung zufolge entsteht die Bereitschaft zur Veränderung erst dann, wenn eine Situation als dauerhaft untragbar empfunden wird und mittels tradierter Handlungsrouitinen keine Besserung erreichbar scheint. In Klardeutsch: Den Leuten müsse das Wasser erst bis zum Hals stehen, bevor sie sich bewegen. Diesem Gedanken sind wir im letzten Jahr oft begegnet, wenn diskutiert wurde, welche Umstände denn städtische Kreativität befördern.

Demnach müsste in den Städten, in denen die Not am größten ist, der Erfindungsreichtum besonders gut gedeihen. Doch auch ohne eine systematische Untersuchung lässt sich sagen: Das trifft oftmals nicht zu. Das widerlegt die „Bis-zum-Hals-These“ jedoch nicht. Denn es könnte ja sein, dass in den betreffenden Städten die Lage bisher nicht als dauerhaft untragbar begriffen wurde und es somit an der notwendigen Krisenerkenntnis fehlt. Wohlmeinende Beobachter kommen hier rasch auf die Idee, man müsse den Betroffenen nur die Augen öffnen. Sobald sie nur den Ernst der Lage erkannt hätten, würden sie schon Kreativität entwickeln. Ob dies ein geeigneter Weg zur Förderung von städtischer Kreativität ist oder ob andere Herangehensweisen zweckdienlicher sind, soll im Folgenden erörtert werden.

Man kann also festhalten, dass die Entfaltung von Kreativität nicht von der objektiven Lage abhängt, sondern davon, *wie* die Lage wahrgenommen wird. Und in der Lagebeurteilung scheint es in den Planungsämtern keinen Zweifel zu geben: Der Stadtbau gilt als die zentrale Aufgabe dieses Jahrzehnts. Schon heute wird mancherorts der Abriss zur Daueraufgabe der nächsten 20 Jahre deklariert. Was bis 2010 abgerissen wird, werde schon wenige Jahre später nicht mehr ausreichen. 15 Prozent Leerstand sollen zur Normalität werden. Doch Schrumpfung? Die Kassen sind leer, gewiss. Arbeitsplätze fehlen, und die Einwohnerzahl geht auch zurück. Aber dennoch mag niemand laut sagen, dass seine Stadt eine schrumpfende Stadt ist. Das gibt zu denken. Kann sich auf der Grundlage dieser Art der Krisenwahrnehmung kreatives Handeln von Stadtverwaltungen entfalten?



Es hat den Anschein, als scheue man sich davor, die Krise in ihrer umfassenden Gesamtheit wahrzuhaben, und wolle nur die im Rahmen der eigenen Zuständigkeiten bearbeitbaren Teilprobleme sehen. Das wird auf Nachfrage sogar bestätigt: Wie viel man so erreichen könne, sei allerdings eine andere Frage. Dies sei jedoch immer noch besser als der schreckstarre Defätismus, der einige ihrer Kollegen gepackt habe. Die klagten doch nur noch über die Ausweglosigkeit der Situation. „Wir tun wenigstens, was wir können.“

In beiden Verhaltensweisen könnte man nun Züge von Fluchttendenzen (Dörner 1989: 154) erkennen. Als Fluchttendenzen werden typische Rückzugsreaktionen in komplexen, von Entscheidungs- und Informationsunsicherheit gekennzeichneten Situationen bezeichnet. Als vertikal gilt die Flucht in das alltägliche Klein-Klein: Man zieht sich in eine wohlbekannte Ecke seines Handlungsfeldes zurück und beackert dort sein kleines, übersichtliches Gärtchen. Horizontale Flucht ist der Rückzug in Parallelwelten, zum Beispiel in historische Vergleiche.

Daher wünschen sich manche Beobachter, getreu dem Motto: „Wenn man ihnen nur die Augen öffnet, werden sie schon erkennen, was ihnen bis zum Halse steht“, eine schonungslose Konfrontation der Praxis mit der absehbaren Negativentwicklung. Und wenn sich Praktiker diesem Anspruch entziehen, werden sogar Zweifel an ihrer Wahrnehmungsbereitschaft, oder schlimmer: Wahrnehmungsfähigkeit geäußert. Der Konfrontationsidee liegt die Annahme zugrunde, dass die schockartige Erkenntnis von Ausmaß und Reichweite der Krise dazu führen möge, die bisherigen Handlungsmuster und Rezepte grundsätzlich in Frage zu stellen. Dies – so der Gedanke weiter – sei erforderlich, da die alten Instrumente offensichtlich ungeeignet seien. Dabei ist die Frage noch offen, ob *diese* Art der Krisenwahrnehmung tatsächlich kreativitätsfördernd wirkt.

Lassen wir einmal außer Acht, dass es gelegentlich notwendig sein kann, Menschen „aufzuschrecken“, um sie in einer kritischen Situation überhaupt zum Handeln zu bewegen. Doch wenn die alten Lösungen nicht mehr greifen, auf welcher Grundlage können dann neue, kreative Problemlösungen entwickelt werden? Aus *mehr* Information folgt nur sehr bedingt eine größere Entscheidungs- und Handlungssicherheit. Mehr Entscheidungssicherheit böten mehr und vor allem qualitativ bessere Informationen nur dann, wenn sie nicht allein aus einer detaillierten Beschreibung des Ist-Zustandes, sondern vor allem aus präzise zutreffenden Aussagen über Wirkungszusammenhänge und künftige Entwicklungsverläufe bestehen würden – was, wie man weiß, insbesondere bei in die Zukunft gerichteten Prognosen mit gewissen Schwierigkeiten behaftet ist. Weitere Schwierigkeiten schafft der freie Wille des Menschen: Gesellschaftliche Akteure können

in Kenntnis des von ihnen erwarteten Verhaltens und dessen möglichen Konsequenzen aus freien Stücken einfach anders als erwartet handeln. Dies haben vor allem Politiker im Blick, wenn sie bewusst nur positive Aspekte hervorheben, um zu motivieren statt Dinge „schlecht zu reden“. Dem Mut zur Wahrheit steht die Furcht vor einer „self-fulfilling prophecy“ gegenüber, einem Teufelskreis aus schlechten Nachrichten und Negativentwicklungen. Negativentwicklungen, die entstehen, weil sich die Menschen entsprechend der schlechten Nachrichten verhalten.

Kreativen Problemlösungen liegt dann auch eine ganze andere Denkweise zugrunde. Es steht nicht so sehr der Versuch einer möglichst genauen Analyse der Situation im Vordergrund (verbunden mit der Hoffnung, die Lage umso besser beherrschen zu können, je besser man sie verstehe), sondern die Suche nach einer anderen Sicht auf die Dinge. Eine Sicht, die neue Handlungsmöglichkeiten und damit neue Chancen auf Problemlösung eröffnet. Dieses Ersinnen von *Möglichkeiten* ist nicht die Formulierung von Entwicklungsszenarien (etwa der Art: Leerstandsentwicklung bei einem Einwohnerverlust von 10 Prozent bis 2010), sondern beispielsweise die Suche nach möglichen *Umdeutungen* der Situation. Ein klassisches Beispiel einer solchen Situationsumdeutung ist eine Geschichte von Tom Sawyer, bei der er als Strafarbeit einen Zaun streichen soll. Doch es gelingt ihm eine völlige *Umdeutung* der Situation: Weil er die anderen Jungen glauben machen kann, es handele sich um Vergnügen und nicht um harte Arbeit, sind diese sogar bereit, ihn dafür zu bezahlen, dass sie den Zaun streichen dürfen (Watzlawick et al. 1974: 116).

*„Eine Umdeutung besteht also darin, den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den „Tatsachen“ der Situation ebenso gut oder sogar besser gerecht wird, und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändert. Welcher Mechanismus einer erfolgreichen Umdeutung zugrunde liegt, ist nicht ohne weiteres einzusehen, besonders, wenn man sich vor Augen hält, dass dabei eine Veränderung stattfindet, obwohl die objektive Sachlage selbst unverändert und unveränderlich bleibt.“ (ebd.: 118).*

Notwendigerweise geht mit einem solchen Möglichkeitssinn auch eine Zurückhaltung mit Situationsbewertungen einher. Die Fähigkeit zu denken, wie etwas sein könnte, und nicht nur zu sehen, wie etwas ist, verlangt die dauernde Bereitschaft, die eigenen Sichtweisen in Frage zu stellen („Könnte es nicht auch ganz anders sein?“). Menschen mit Möglichkeitssinn werden deswegen eher nicht zu denjenigen Mitmenschen gehören, die mit eindeutigen und schwer verrückbaren Überzeugungen ausgestattet sind. Es könnte sogar sein, dass Krisenerfahrungen die Entstehung solchen Denkens begünstigen. Man kann annehmen, dass Menschen, die einmal erfahren mussten, dass ihre Art die Welt zu

verstehen nicht mehr mit der Wirklichkeit übereinstimmt, und die ihr Weltbild revidiert haben, eher einen Sinn für Umdeutungen von Situationen haben.

Daher ist die Zurückhaltung seitens einer Stadtverwaltung, sich auf eine eindeutig negative Situationsdeutung festzulegen, auch nicht unbedingt Ausdruck einer unzureichenden Problemwahrnehmung. Hierauf kommt es letztlich auch gar nicht an, sondern auf die Möglichkeit und Fähigkeit, die Dinge in einem anderen Licht zu sehen und die sich *daraus* ergebenden Handlungschancen zu nutzen.

Was folgt hieraus nun für die „Bis-zum-Hals-These“? Macht Not wirklich erfinderisch? Der entscheidende Punkt ist: Kreativität zeichnet sich nicht durch die Erkenntnis aus, dass es so wie bisher nicht weitergeht. Kreativität zeigt sich in Ideen, was stattdessen getan werden könnte. Für die Entwicklung solcher Ideen mag die in der „Bis-zum-Hals-These“ formulierte Notwendigkeit der Krisenerkenntnis hilfreich sein, zwingende Voraussetzung ist sie jedoch nicht.

---

#### **Literatur**

- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek
- Watzlawick, P. / Weakland, J.H. / Fish, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern

## **Autorenverzeichnis**

**Dr. Heik Afheldt**, Jahrgang 1937, Wirtschaftspublizist, langjähriger Geschäftsführer der Prognos AG in Basel, ehemaliger Herausgeber von „Handelsblatt“, „Wirtschaftswoche“, „Der Tagesspiegel“, seit 2003 Vorsitzender des Kuratoriums der Schader-Stiftung

**Prof. Dr. Hans-Joachim Bürkner**, Jahrgang 1954, seit 2003 Leiter der Abteilung „Regenerierung schrumpfender Städte“ am IRS und Professor an der Universität Potsdam. Arbeitsschwerpunkte: sozialwissenschaftliche Milieuforschung, Stadtentwicklung in Ostmittel- und Südosteuropa, Stadtentwicklung in der Wissensgesellschaft, Grenzraumforschung, Schrumpfungsprozesse in der Stadtentwicklung

**Kerstin Büttner**, Jahrgang 1973, Diplom-Geographin, seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IRS, Abteilung Wissensmilieus und Siedlungsstrukturen. Arbeitsschwerpunkte: Wohnungsmarktforschung, Wissensmilieuforschung und Raumentwicklung

**Hans-Jörg Duvigneau**, Jahrgang 1935, Stadtplaner und Architekt, 1983-2001 Geschäftsführer der gemeinnützigen Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin (GSW), Kurator der Schaderstiftung

**Ralf Ebert**, Jahrgang 1953, Stadtplaner, 1985-1995 Dozent für Städtebau an der Fachhochschule Dortmund, u.a. Stipendiat des Kulturwissenschaftlichen Instituts in Essen, Mitbegründer des Büros STADTart, Büros für Stadt - Kultur - Planung 1991

**Stefan Heinig**, Jahrgang 1970, Diplom-Geograph, seit 1997 Mitarbeiter im Stadtplanungsamt Leipzig/Abteilung Stadtentwicklungsplanung, seit Juni 2003 amtierender Abteilungsleiter, seit 1999 Lehrauftrag am Geographischen Institut der Universität Leipzig zu Fragen der angewandten Stadtentwicklungsplanung

**Roland Fröhlich**, Jahrgang 1971, Dipl.-Ing. für Stadt- und Regionalplanung, seit 2000 Mitarbeiter in der Fachgruppe Planung in der Fontanestadt Neuruppin, Arbeitsschwerpunkte: Stadtumbau, Integrierte Programme, Verkehrsplanung

**Beate Glöckner**, Jahrgang 1971, Dipl.-Ing. für Landschaftsplanung, seit 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IRS, Abteilung Regenerierung schrumpfender Städte, Arbeitsschwerpunkte: Stadtumbau, Schrumpfungsprozesse in der Stadtentwicklung

**Prof. Dr. Herbert Grymer**, Jahrgang 1945, Diplomsoziologe, Professur für allgemeine und anwendungsbezogene Soziologie an der Bergischen Universität Wuppertal, Leiter des Büros für angewandte Soziologie e. V. , Leitung von Forschungs- und Beratungsprojekten, Train-the-Trainer-Seminare für Industrie, Dienstleister, Kommunen und öffentliche Institutionen

**Prof. Dr. Karl-Dieter Keim**, Jahrgang 1939, Soziologe, seit 1992 Leiter des Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung in Erkner bei Berlin, Professor an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, Kurator der Schader-Stiftung, Arbeitsschwerpunkte: Stadt- und Regionalentwicklung, Planungssoziologie, Kommunalpolitik und Urban Governance

**Charles Landry**, Gründer und Senior Partner von Comedia, einem führenden Beratungsunternehmen Großbritanniens mit den Schwerpunkten Perspektiven der Stadtentwicklung und Nutzung kultureller Potenziale

**Bastian Lange**, Jahrgang 1970, Diplom-Geograph, seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am IRS, Abteilung Wissensmilieus und Siedlungsstrukturen. Arbeitsschwerpunkte: Transformationsforschung, Wissensmilieus

**Heike Liebmann**, Jahrgang 1965, Dipl.-Ing. für Stadtplanung, seit 1992 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IRS, Abteilung Regenerierung schrumpfender Städte. Arbeitsschwerpunkte: Schrumpfungsprozesse in der Stadtentwicklung, Integrative Stadtentwicklung, Planungskultur

**Prof. Dr. Ulf Matthiesen**, Jahrgang 1943, Soziologe, seit 1994 Abteilungsleiter am Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung, seit 2003 außerplanmäßiger Professor an der Humboldt-Universität Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Wissensmilieus, Regionalkultur, Suburbanisierung, Grenzräume, regionale Lernprozesse

**Helmut Pfefferkorn**, Jahrgang 1954, Architekt für Stadtplanung, seit 1992 Leiter des Stadtplanungsamtes Zwickau, seit 1995 Dozent an der Berufsakademie Sachsen im Fach Planungsrecht/Planungsverfahren

**Dr. Tobias Robischon**, Jahrgang 1963. Studium der Politikwissenschaft in Marburg, Berlin und Köln. Seit 1994 Wissenschaftlicher Referent der Schader-Stiftung, Darmstadt. Arbeitsschwerpunkte: Wohnen im Alter, Stadtumbau Ost, Förderung des Dialogs zwischen Gesellschaftswissenschaften und Praxis

**Suntje Schmidt**, Jahrgang 1975, Geographin M.A., seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IRS. Arbeitsschwerpunkte: Wirtschafts- und Sozialgeographie, Metropolenforschung, Mobilitätsforschung

**Andreas Thiele**, Jahrgang 1961, Raumplaner, seit 1992 im Stadtplanungsamt, inzwischen Amt für Bauen, Denkmalpflege und Naturschutz, der Landeshauptstadt Schwerin tätig, seit 2000 Leiter der Abteilung Stadtentwicklung und Stadterneuerung

**Dr. Oliver Weigel**, Jahrgang 1962, Diplom-Geograph, 1993-995 am Institut für Länderkunde in Leipzig tätig, seit 1996 beteiligt am Aufbau der Abteilung Stadtentwicklungsplanung der Stadt Leipzig und Leitung der Abteilung. Seit 2003 zusätzlich Leiter des Olympiaplanungsstabes im Dezernat für Stadtentwicklung und Bau. Seit 1999 Lehrauftrag am Geographischen Institut der Universität Leipzig

**Dr. Thorsten Wiechmann**, Jahrgang 1968, Diplom-Geograph, seit 1998 tätig am Institut für ökologische Raumentwicklung, Dresden, Leiter des Forschungsschwerpunkts ‚Strategien des ökologischen Umbaus von Städten und Regionen‘. Arbeitsschwerpunkte: Europäische Stadt- und Regionalentwicklung, Strategische Planung, Diskursive Planungsprozesse, räumliche Akteursnetzwerke, Moderationsverfahren

**Stuart Wilks-Heeg**, Jahrgang 1969, BSc (Econ), MSc (Econ), Dozent an der Universität Liverpool, wesentlich beteiligt an den Forschungsprojekten ‚Liverpool-Manchester Integrated Case Study‘, gefördert durch den Rat für ökonomische und soziale Forschung (1997-2000) und die ‚Liverpool-Manchester Vision Study‘, gefördert durch die Agentur für Entwicklung Nordwest (2000-01) in Großbritannien

**Phil Wood**, Jahrgang 1959, 1997-2000 Leiter der Huddersfield Creative Town Initiative, seit 2000 Partner bei Comedia, einem führenden Beratungsunternehmen Großbritanniens mit den Schwerpunkten Perspektiven der Stadtentwicklung und Nutzung kultureller Potenziale



*IRS Institut für  
Regionalentwicklung  
und Strukturplanung*

## **IRS Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung**

Das Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) erforscht sozial- und wirtschaftsräumliche Grundlagen der Stadt- und Regionalentwicklung. Das Institut betreibt anwendungsorientierte und interdisziplinäre Grundlagenforschung in den vier Bereichen: Regionalisierungsstrategien für Wirtschaftsräume; Regionaler Institutionenwandel zur Sicherung von Gemeinschaftsgütern; Wissensmilieus und Siedlungsstrukturen sowie Regenerierung schrumpfender Städte. Das IRS mit Sitz in Erkner (bei Berlin) gehört zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen der Wissenschaftsgemeinschaft Leibniz.

## **Schader-Stiftung**

Die Schader-Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts mit Sitz in Darmstadt. Sie finanziert ihre Fördertätigkeit aus den Erträgen des von Alois M. Schader gestifteten Privatvermögens.

Zweck der Schader-Stiftung ist die Förderung der Gesellschaftswissenschaften. Mit ihrer Arbeit will die operativ arbeitende Stiftung den Dialog zwischen Gesellschaftswissenschaften und Praxis fördern. Schwerpunkt der Stiftungsarbeit ist das Themenfeld „Wohnen“.

Praxis + Theorie

ISBN 3-932736-10-9