

Megatrends und ihre Auswirkungen auf Köln

8. April 2002, Piazzetta des Historischen Rathauses zu Köln

Angela Maas: Guten Abend, meine Damen und Herren. Als Moderatorin dieser Veranstaltung begrüße ich Sie ganz herzlich hier im Historischen Rathaus der Stadt Köln. Das Thema des heutigen Abends lautet: Megatrends für die kommunale Entwicklung und ihre Auswirkungen auf Köln. Es geht um den so genannten Leitbild-Prozess, um zukunftsorientierte Profilierung einer ganzen Region, um die Attraktivität dieser Stadt als Investitionsstandort, als Erlebnis- und Einkaufsstandort, als Kulturmetropole und Human Capital City. Es geht darum, welche Wege eingeschlagen werden müssen, damit die Menschen 2020 nach wie vor und mehr denn je sagen: Köln ist eine spannende Stadt, um dorthin zu reisen, um dort zu arbeiten, um dort zu leben. Und sie sollten hinzufügen können: Köln ist eine saubere Stadt. Nicht, weil die Domplatte sich picobello präsentiert, sondern weil mit Korruption, Spendenbetrug und Müllmafia gründlich aufgeräumt wurde, weil Köln skandalfreie Politik macht.

Was gehört dazu, damit Menschen sich mit ihrer Stadt identifizieren? Wie verändern sich die Ansprüche im Laufe von Jahrzehnten? Was gilt es für Planer zu berücksichtigen?

Meine Name ist Angela Maas. Ich bin Journalistin, 43 Jahre alt, verheiratet. Ich habe zwei Kinder und lebe mit meiner Familie im Norden von Köln. Seit elf Jahren wohnen wir dort in einem kleinen Dorf. Ich selbst bin eigentlich ein Stadtkind. Aufgewachsen bin ich in Aachen. Wir wohnten – Eltern und fünf Kinder – in einem Einfamilienhaus am Stadtrand. Wir konnten jederzeit nach draußen, entweder in den Garten oder auch auf die Straße, wo sich die Kinder der Nachbarschaft zum Seilchenspringen, Gummitwist und zum Versteckenspielen trafen. Meine Grundschule lag in einem Park. Mit dem Fahrrad durften wir überall in der näheren Umgebung herumfahren. Das war so idyllisch, wie es klingt – bewusst war mir das damals nicht. Später, als ich aufs Gymnasium ans andere Ende der Stadt wechselte, bekam ich eine Wochenkarte für den Bus. Von da an waren wir mobil und eroberten auch die Innenstadt, fuhren ins Schwimmbad und zum Bummeln, verabredeten uns mit Freundinnen und dann auch mit den ersten Jungs. Zu diesem Zeitpunkt spielte es durchaus eine Rolle, in einer richtigen Stadt zu wohnen. Kleinstadt wäre schon arg provinziell gewesen, Dorf völlig indiskutabel. Aachen war zwar keine Millionenmetropole, aber immerhin - wie es in einem Slogan hieß - Deutschlands westlichste Großstadt. Das klang doch ziemlich weltläufig. Auf der anderen Seite genossen wir es aber, dass Aachen überschaubar war. Da ging man nicht verloren und fühlte sich auch nicht so. In der ganzen Stadt war man zu Hause. Wir mochten die Altstadt mit ihrem Kopfsteinpflaster und den gusseisernen Straßenlaterne. Die Bausünden der 60er und 70er Jahre nahmen wir damals nicht als solche wahr - offensichtlich sollte das so sein. Große Kästen mit gesichtslosen Fassaden, viel Beton, breite, mehrspurige Straßen, die sich durch die Innenstadt fraßen. Hauptsache, der Verkehr floss zügig. Gleichzeitig kamen die Fußgängerzonen in Mode. Die Erfahrung, dass die mit Geschäftsschluss zu leblosen, langweiligen Straßenzügen verkamen, war schmerzlich, aber erst mal nicht zu korrigieren. Wir jedenfalls fanden damals alles gut, was uns das Gefühl gab, in einer lebendigen, weltoffenen, pulsierenden Stadt zu sein, Hauptsache modern. Wir alle - geboren in den 50ern - gehören zur Generation der Wirtschaftswunderkinder. Die meisten verreisten mit ihren Eltern in den Sommerferien, und so lernten wir schon in relativ jungen Jahren andere Landschaften und andere Städte kennen. Und irgendwann guckten wir genauer hin. Was machte den Reiz aus von Eifel oder Allgäu, von Städten wie Rothenburg ob der Tauber, Bonn oder auch

Paris, London oder Budapest? Warum fühlen sich die Leute auf der Piazza Navona in Rom so wohl? Was macht den legendären Platz von Siena so außergewöhnlich schön? Während des Studiums lebte ich jahrelang in Wien und fand die Mischung aus Millionenstadt und verblichener Pracht der KuK-Monarchie lange Zeit sehr anziehend. Die Pracht der Ringstraße, der Charme der alten Stadtviertel, das Grün der Parks und Plätze machte es dem Fremden leicht, mit dieser Stadt warm zu werden. Anfang der 80er Jahre war ich zum ersten Mal in den USA. Die Wolkenkratzer waren es überraschenderweise nicht, die mich besonders staunen ließen. Ich erinnere mich vielmehr, wie beeindruckt ich war von den so genannten Shopping-Malls, diesen eleganten, überdachten Einkaufspassagen mit viel Glas und Glanz und raffiniertem Licht. So was kennen wir ja gar nicht in unserem kleinen Deutschland, dachte ich damals. Zehn Jahre später gab es sie auch hier - immer öfter, immer größer, immer schicker. Ihre Faszination hat sich - zumindest für mich - sehr schnell abgenutzt. Heute nutze ich die großen Shopping-Center nur noch bei Regenwetter oder wenn ich es sehr eilig habe, ansonsten ziehe ich einen normalen Stadtbummel vor. Zumal sich die Innenstädte – ob in Aachen, Köln oder anderswo – auch verändern, inzwischen werden Verkehrsberuhigung, Lebensqualität groß geschrieben. Das Gesicht der Stadt nimmt wieder neue Züge an. Nach Jahren des Trubels in der Innenstadt fiel die Entscheidung, an den Stadtrand zu ziehen, zusammen mit dem Entschluss, Kinder zu haben. Christopher wird im Juni vierzehn, Loisa im Herbst zehn – und eigentlich hatte ich mir nie träumen lassen, dass auch unsere Kinder noch so idyllisch aufwachsen würden. Wir wohnen im Kölner Norden, in Esch. Bei uns in der Straße kennt noch jeder jeden, die Kinder konnten immer und jederzeit raus, weil unsere Straße eine Sackgasse ist. Im alten Dorfkern gibt es noch drei Bauernhöfe. Obst, Gemüse und Eier kann man im Hofladen kaufen. Die Kinder fütterten, als sie noch kleiner waren, die Schäfchen und Ziegen. Fast noch Idylle pur, wenn man mal von der endlosen Autoschlange absieht, die sich zweimal am Tag mitten durch den Ort zieht. Jetzt, wo die Kinder größer werden, tauchen neue Fragen auf. Wo treffen sich die Jugendlichen? Welche Freizeitmöglichkeiten gibt es für sie? Kann man sie guten Gewissens mit Bus und Bahn in die Stadt lassen? So angenehm das Leben am Stadtrand ist, so angewiesen sind wir auf die schnelle Erreichbarkeit der Stadt. Mein Mann arbeitet in Düsseldorf, ich in der Kölner Innenstadt. Dank der A57, die an Esch vorbeiführt, sind wir beide innerhalb kürzester Zeit im Büro. Und da wir außerdem gern unter Leuten sind und viel unternehmen, schätzen wir die Nähe zur Großstadt um so mehr. Und manchmal denken wir schon ein Jahrzehnt weiter. Wie wäre es denn, noch mal was Neues anzufangen, wenn die Kinder aus dem Haus sind? Vielleicht suchen wir uns dann wieder eine Wohnung in der Stadt - ruhig und schön gelegen und trotzdem mitten drin. Wenn ich in wenigen Sätzen ausdrücken sollte, was für mich eine schöne Stadt ausmacht, in der zu leben sich lohnt, dann würde ich zusammenfassen:

- Sie muss sich mir leicht erschließen, indem sie - egal bei welcher Größe - überschaubar ist.
- Sie muss mir jede Infrastruktur bieten, die ich brauche, um Arbeitsalltag, Familienleben und Freizeit bestmöglich zu verbinden.
- Sie muss ein Gesicht haben - nicht glatt und schön geschminkt, sondern ruhig eins mit Ecken und Kanten, mit einem Profil, ein Gesicht, in dem es was zu entdecken gibt, das spannend ist und zur Auseinandersetzung einlädt.
- Meine Stadt sollte ruhige, schattige, möglichst grüne Plätze bieten, auf denen man ganz italienisch sitzen und sinnieren kann.
- Sie muss großzügig sein, nicht nur vom Raum her, auch an Gesinnung.
- Sie muss kommunikativ sein, durch städtebauliche Akzente und durch kulturelle Programme, die sie anbietet.
- Sie braucht einen abwechslungsreichen Arbeitsmarkt und umfassende Möglichkeiten der Bildung und Ausbildung, so dass meine Kinder hier eine Zukunft haben.

- Meine Stadt muss in die Natur eingebettet sein und Naturerleben möglich machen.
- Meine Stadt soll lebendig sein, ohne chaotisch zu wirken.
- Und wenn möglichst viel davon eingelöst wird, dann zieht sie obendrein interessante Menschen an, die kommen, um hier ein bisschen Zeit zu verbringen oder auf Dauer zu bleiben.

Wenn ich versucht habe darzustellen, welche Erfahrung ich mit Leben in der Stadt gemacht habe, deckt sich das mit Ihren vielleicht nur bedingt. Wenn ich versucht habe zu definieren, was eine lebenswerte, liebenswerte Stadt meiner Meinung nach bieten muss, dann fällt Ihnen womöglich auf Anhieb anderes und mehr ein. Ein gutes Leitbild für Köln würde Ihre und meine Vorstellungen einbinden, zumindest einen ganz großen gemeinsamen Nenner finden.

Möglichst viele Vorstellungen zusammenzutragen, zu bündeln, zu strukturieren und daraus ein Konzept zu entwickeln, das in den nächsten zwanzig Jahren oder achtzehn Jahren umgesetzt werden soll, das ist mit Leitbild-Prozess gemeint. Wer hier plant, muss sehr weitblickend und vorausschauend planen. Er muss den Spagat schaffen zwischen Stadtentwicklung und Umweltschutz, Wirtschaftsförderung und Bevölkerungsstruktur. Und alle Planungen müssen das Lebensgefühl der Menschen treffen, auf lange Sicht. Wo steht die Stadt Köln 2020? Wie und wohin kann sie sich entwickeln? Welche Trends zeichnen sich jetzt schon ab, wo gilt es einzusteigen, wo aber vielleicht auch gegenzuhalten?

Bevor wir uns durch zwei Expertenreferate auf das Thema einlassen, möchte der Oberbürgermeister von Köln als Gastgeber des heutigen Abends ein Grußwort an Sie richten. Begrüßen Sie mit mir Fritz Schramma. Wir sehen uns später wieder. Bis hierhin vielen Dank.

Fritz Schramma: Herzlichen Dank, Frau Dr. Maas, für die einleitenden Worte. Ich freue mich sehr, dass sie als Moderatorin durch den heutigen Abend führen werden.

Sehr geehrte Damen und Herren, herzlich willkommen im Rathaus zu unserer Impuls-Veranstaltung „Leitbild Köln 2020“ - ein Thema, das ich spätestens Anfang Oktober letzten Jahres anlässlich meines Einjährigen zum Thema und damit auch für mich zum Programm gemacht habe und damals angekündigt habe. Wir wollen heute Anregungen sammeln und Impulse setzen, um das Leitbild möglichst umfassend zu beschreiben.

Zunächst natürlich die Frage:

Warum braucht Köln eigentlich ein Leitbild?

Und ich möchte dabei hier und heute ganz bestimmt nicht auf das aktuelle Bild unserer Stadt aufgrund vielleicht tagespolitischer Geschehnisse eingehen. Im Klartext: Dies ist heute nicht das Thema.

Köln ist eine alte Stadt. Sie besteht seit über 2.000 Jahren und hat Höhen und Tiefen mitgemacht. Köln hat immer eine wichtige Bedeutung gehabt, zum Beispiel als Handelsplatz, als Ort, wo Menschen aus allen Ländern und Nationen zusammen kamen. Haben unsere Vorfahren eigentlich über ein Leitbild geredet oder haben sie gar eins beschlossen? Sie haben sicherlich über die Stärken und Potenziale der Domstadt nachgedacht und überlegt, wie sie Synergien nutzen konnten. Denn die ergaben sich fast von selbst. Die Pilger kamen einst aus dem ganzen damaligen Europa nach Köln zum Dom und zu den Reliquien. Durch die Gebeine der Heiligen drei Könige war Köln - neben Jerusalem und Rom - die dritte heilige Stätte der Christenheit. Die Pilger kamen, übernachteten, aßen und tranken hier. Und wo so viele Menschen zusammenkommen, da laufen auch die Geschäfte gut. So wurde Köln zum Verkehrsknotenpunkt und zur Handelsstadt. Das Leitbild unserer Vorfahren war also vielleicht Köln als Pilgerzent-

rum? Nicht von ungefähr sprechen wir vom „Hillige Kölle“, wengleich sich eine gewisse Scheinheiligkeit bis in die heutigen Tage ja lebendig gehalten hat.

Aber Köln ist auch eine junge Stadt. Sie ist attraktiv, sie ist kreativ, sie wächst. Und sie zieht - das wissen wir - vor allen Dingen auch junge Leute an. Angesichts zehn Prozent Studierender innerhalb unserer Eine-Million-Bevölkerung weiß jeder von uns: Köln ist eine äußerst beliebte Universitätsstadt.

Doch was die Zukunft betrifft, reicht der entsprechende Artikel des Kölner Grundgesetzes nicht aus, der da behauptet, „et hätt noch immer jot jejange“? Man sollte sich nicht darauf verlassen. Denn „et jeht nur immer jot“, wenn wir auch aufmerksam beobachten, was da kommt, wie stark es ist, wie wir es beeinflussen und wie wir es auch nutzen können. Wir müssen uns über die Trends klar werden.

Was haben Metropolen für die Zukunft zu erwarten? Wie werden sich Gesellschaft und Ökonomie entwickeln?

Wir wissen vom Strukturwandel von der Industrie- in die Dienstleistungsgesellschaft. Wir sehen den Wandel hin zur Wissens- und Innovationsgesellschaft. Wir erkennen auch die Wirkung des Strukturwandels durch die Globalisierung der Ökonomie. Diese Trends sind ja bereits wirksam und sie werden fortauern. Diese Entwicklungen haben Einfluss auf die Gesellschaft, auf die Menschen und ihr Zusammenleben, und sie beeinflussen auch das Antlitz unserer Stadt. Diese Trends sind aber keine unverrückbaren und festgeschriebenen Gesetze. Es zeigen sich immer wieder bemerkenswerte Entwicklungen. Alte Industriestädte sind zwar heute keine Orte der Massenproduktion mehr. Das kann unter Umständen anderswo billiger erledigt werden. Aber hochqualitative, innovative Produkte werden wieder mehr und mehr am Ort ihrer Erfindung gebaut.

Die heutige Diskussion soll Erkenntnisse über die Trends für Metropolen bringen, damit wir Anhaltspunkte erhalten, wie wir uns für die Anforderungen der Zukunft auch positiv positionieren können.

Eine Grundbedingung, um die Zukunft zu gestalten, ist die Bereitschaft zur Innovation. Nur eine Stadt, die Neues erkennt und richtig zu bewerten weiß, wird mit Hilfe von Wissenschaft und Forschung, Wirtschaft und Qualifizierung darauf antworten können. Innovation aber braucht auch den richtigen, den kreativen Nährboden. Und davon hat Köln genug zu bieten. Köln ist heute Medienstadt Nummer 1 in Deutschland. Die Entwicklung in der Medienbranche ist ohne diese Kreativität, ohne die Kreativen nicht denkbar. Es gilt also, unsere Stadt für die Zukunft zu positionieren.

Wir stehen dabei auf einem guten Fundament. Köln hat in seiner langen Geschichte Wandlungen erlebt und erlitten. Oft zunächst als Brüche, die sich dann wieder neu und innovativ fügten. Etwa die Wandlung von der Industrie- und Maschinenbaustadt, die mit der Entwicklung des Otto-Motors die individuelle Mobilität revolutionierte, hin zu einer Stadt der Versicherungswirtschaft und der Medien. Oder aber die Chemie- und Raffineriestadt, die heute auch ein Zentrum für die Bio-Gentech-Branche ist. Oder die Nutzung von ehemaligen Industrieflächen, die heute als Standorte für technologieorientierte Unternehmen dienen. Und schließlich auch die mittelalterliche Pilgerstadt, die heute als Mekka der Kultur Kunstfreunde und Kulturschaffende aus der ganzen Welt immer wieder anzieht.

Wir müssen für die Zukunft Positionen auf dem Boden der Realität und des Machbaren entwickeln.

Köln muss als Kern einer Kompetenzregion erhalten und weiter ausgebaut werden. Und das heißt nicht, allen Trends hinterherzulaufen, sondern zu sondieren, wo die eigentlichen Stärken, wo die echten Potenziale Kölns Erfolg versprechen. Etwa die zentrale Lage im Kernraum der Europäischen Union und in der europäischen Entwicklungssachse, im Brüsseler Jargon die „Blaue Banane“ genannt, mit den innovativen Potenzialen in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Sie ist die Basis für die ökonomische und gesellschaftliche Struktur der Stadt Köln. Die Verkehrsinfrastruktur mit der

Verknüpfung aller Wege – auf der Straße, der Schiene, dem Wasser und in der Luft. Und nicht zuletzt die 2.000-jährige Erfahrung mit sich dauernd ändernden ökonomischen, sozialen, gesellschaftlichen Bedingungen zeigt Kölns Wandlungsfähigkeit. Diese Vielfalt, die Flexibilität und die Weltoffenheit dieser Stadt stellen es täglich unter Beweis, fordern uns aber auch ständig heraus.

Dies alles wollen und müssen wir in einem Dialog mit den unterschiedlichen Gruppen und Ansätzen in Köln in dieses Leitbild einbringen. Denn die Zukunft Kölns ist jeder Einzelne von uns und von Ihnen. Und darum lade ich Sie herzlich ein, sich an dieser Diskussion mit zu beteiligen. Ich bin gespannt auf Ihre Beiträge und Anregungen.

Zunächst möchte ich Ihnen jedoch die heutigen Referenten vorstellen. Ich begrüße daher sehr herzlich Herrn Bolko von Oetinger, Senior Vice President der Boston Consulting Group, sowie Professor Heinrich Mäding, den Leiter des Deutschen Instituts für Urbanistik. Außerdem freue ich mich, dass sich Baron von Oppenheim, Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Köln, Frau Gerburg Imhoff, Mitglied des Vorstands der Imhoff-Stiftung, sowie Dr. Peter Bach, Sprecher des Kölner Kulturrates, bereit erklärt haben, mit mir zusammen die anschließende Podiumsdiskussion zu bestreiten. Auch Ihnen gilt mein herzliches Willkommen.

Ich wünsche uns nun allen einen erkenntnisreichen, einen angenehmen Abend und gebe das Wort gerne zurück an Frau Dr. Angela Maas.

Angela Maas: Dr. Bolko von Oetinger ist Senior Vice President - man darf auch ganz deutsch sagen Seniorpartner - der weltweit operierenden Unternehmensberatung Boston Consulting Group. Er gehört dem Unternehmen seit 1974 an. Vorher hat er in Berlin Politikwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre studiert und im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften promoviert. Obendrein absolvierte er ein Auslandsstudium an der renommierten Stanford University.

Bei BCG berät er schwerpunktmäßig Hightech-Unternehmen in Fragen der Unternehmensstrategie, der organisatorischen Erneuerung und Innovation. Zu diesen Thema hat Dr. von Oetinger zahlreiche Artikel und auch Bücher geschrieben. Er organisiert regelmäßig Top-Management-Foren zu Zukunftsstrategien. Und er leitet das BCG-Strategie-Institut, das ist eine internationale Forschungseinrichtung zur Natur der Strategie. Dr. von Oetinger hat also eine Menge Erfahrung darin, Unternehmen zu beraten und fit für die Zukunft zu machen.

Eine ganze Stadt unter die Lupe zu nehmen, war für ihn und seine Mitarbeiter eine neue Aufgabe, aber eine sehr spannende. Eine Stadt ist ganz anders strukturiert und hat andere Aufgaben als ein profitorientiertes Wirtschaftsunternehmen. Es gibt aber offenbar durchaus Parallelen, die näher anzuschauen sich lohnen. Und das wollen wir jetzt tun.

„Köln - Vorbereitung auf die Zukunft“ ist das Thema seines Vortrags. Begrüßen Sie mit mir Herrn Dr. Bolko von Oetinger!

Bolko von Oetinger: Vielen Dank, Frau Maas.

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister, meine Damen und Herren,

gestatten Sie mir zunächst ein Wort zu meiner Person: Ich bin kein Kölner, ich habe nie in Köln gelebt und plane auch in Zukunft nicht, hier zu leben. Dennoch erlaube ich mir, heute Abend den Blick des Außenstehenden auf eine Stadt zu werfen, mit der mich eine emotionale Affinität verbindet und über die ich von meinen Kollegen, die heute Abend hier ebenfalls geladen sind, viel gelernt habe: Köln!

„Himmelfahrt profan“

Kürzlich war in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ein Bild von einer kleinen protestantischen Kirche aus der Gründerzeit zu sehen, die im Zweiten Weltkrieg zerstört und im reduzierten Stil der 50er-Jahre wieder aufgebaut wurde. Den Hintergrund dominierte die futuristisch anmutende „Skyline“ der Wolkenkratzer von Frankfurt. Die eigentliche Pointe erschloss sich jedoch erst durch die Lektüre des Artikels. Die Hessische Evangelische Landeskirche ist knapp bei Kasse, das erwähnte Kirchengebäude steht auf teurem Grund, und ein Investor wollte ein Bürohaus auf ebendiesem Grund errichten – so hat man denn die Kirche verkauft. „Himmelfahrt profan“ war der Artikel überschrieben.¹

Ich finde an dem geschilderten Sachverhalt grundsätzlich nichts Beklagenswertes. Auch Kirchen müssen – zumindest was ihre institutionelle Effizienz angeht – wirtschaftlich denken. Allerdings geht die symbolische Bedeutung einer Kirche natürlich nicht in ihrem Grundstückswert auf. Sakrale Bauten verkörpern auch die „leidenschaftliche Bindung“ der Menschen an ihren Ort, sodass sie auch zur „sinnlichen Wahrnehmung der Stadt“² beitragen.

So ist etwa die Frauenkirche in Dresden ganz sicherlich mehr als ein Gebäude, sie ist Symbol für den Geist einer Stadt, sie verdeutlicht den unermüdlichen Überlebenswillen einer Bevölkerung gegen alle Unbilden des Zeitgeschehens.

Mein Gefühl als Außenstehender sagt mir, die Kölner hätten in dem Frankfurter Kirchengebäude mehr gesehen als nur eine Immobilie. Doch interessanter als diese konkrete Frage ist die Tatsache, dass der Umgang mit Stadtbild und Architektur immer auch Ausdruck eines emotionalen Selbstverständnisses ist, also anzeigt, womit Sie *Ihr* Köln identifizieren wollen. Dies führt uns zum Leitbild einer Stadt. Der Begriff des Leitbildes stammt aus der Unternehmenswelt.

Ich bin überzeugt, dass Sie als die politisch Verantwortlichen dieser Stadt von den Erfahrungen, die in der Wirtschaft mit dem Begriff des Leitbildes verbunden sind, ebenfalls profitieren können.

Damit komme ich zu meiner ersten These:

1. Leitbild – die emotionale Verpackung eines ernststen Inhalts

Leitbilder von Unternehmen formulieren ein Selbstverständnis, geben also das wieder, was die Unternehmen sein wollen, dienen ihrer Identität und Orientierung, wirken als Impulsgeber, um Wachstumsprozesse anzuschieben. Auf den ersten Blick sehen die Leitbilder aller Unternehmen in formaler Hinsicht allerdings erschreckend ähnlich und trivial aus. Immer wieder kann man von Führungskräften folgenden Satz vernehmen:

„Wir wollen das global führende und innovative Unternehmen der ABC-Branche auf der Basis der XYZ-Technologien und verwandter Bereiche sein.“

Dass Sie in diese Standardformel für jedes Unternehmen frei austauschbar alle möglichen Namen und Branchen einsetzen können, ist auf einer ersten Ebene sicherlich richtig. Aber das ist nicht der entscheidende Punkt. Denn der Wert eines Leitbildes ergibt sich nicht aus dem eben erwähnten Satz, sondern aus der Qualität des Prozesses, in dem Inhalt und Substanz eines Leitbildes entwickelt werden, d. h. aus dem inhaltlichen Selbstfindungsprozess, der mit dem Versuch der Formulierung eines Leitbildes zwangsläufig einhergeht.

Dafür wiederum ist nun der Blick von außen sehr wichtig. Sie haben die Frage nach Megatrends gestellt. Gestatten Sie mir dazu einige Bemerkungen.

¹ Himmelfahrt profan: Frankfurt ersetzt eine Kirche mit einem Hochhaus, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19. Januar 2002, Nr. 16, Feuilleton, S. 37

² Richard Sennett, Fleisch und Stein, Der Körper und die Stadt in der westlichen Zivilisation, Berlin: Berlin Verlag 1995, S. 200 und 201

2. Megatrends – Lackmustest für die Anforderungen an die Stadt

Erwarten Sie von mir nicht den Gestus des Visionärs, der Unerwartetes und Überraschendes zu bieten hätte. Die meisten Megatrends existieren bereits heute, sind für jeden Zeitgenossen offensichtlich und täglich in der Zeitung nachzulesen. Zu nennen sind:

- Die Globalisierung der Wirtschaft
- Die alternde Bevölkerung in Industriestaaten
- Die Bevölkerungsexplosion in den Entwicklungsländern
- Der weltpolitische Aufstieg Chinas
- Der Übergang von der Produktions- zur Wissensgesellschaft
- Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft
- Die Informationstechnologie
- Die Gen-Biotechnologie
- Die Nanotechnologie

Diese Megatrends helfen Ihnen bei Ihren konkreten Investitionsentscheidungen jedoch nicht weiter, weil sie viel zu großflächig sind. Sie ähneln dem „Megatrend der Megatrends“, auf den schon John Maynard Keynes hingewiesen hat: „Langfristig sind wir alle tot.“

Wesentlich brauchbarer sind Zukunftsprognosen, die sich auf

- volkswirtschaftliche Triebkräfte und Ursachen beziehen (Leo Nefiodow) oder
- einer kulturellen Sichtweise entspringen (John Naisbitt, Samuel Huntington, zum Teil auch Paul Kennedy).

Beide „Denkrichtungen“ haben eine interessante „Gemeinsamkeit“: Sie spekulieren über meist historisch bedingte, langfristige Entwicklungen und Trends, die nicht nur die Ökonomie, sondern die gesamte Gesellschaft prägen.

Folgt man Nefiodows überzeugender Interpretation der Kondratieff-Zyklen, der Ökonomie der langen Wellen, dann gibt es Basisinnovationen, die nicht nur zur Lokomotive der gesamten Wirtschaft werden, sondern auch „zu einer weit reichenden Reorganisation der Gesellschaft“³ führen.

Die Computertechnologie ist ein beredtes Beispiel für die gigantischen und alle Bereiche der Gesellschaft betreffenden Konsequenzen einer technologischen Innovation. Denken Sie neben der kommerziellen Informationstechnologie auch an die Telekommunikation, die Rüstungsindustrie, die Medizintechnik, die Kfz-Industrie, die Medienwirtschaft, die Fertigungstechnik und die vielen unterstützenden Dienstleistungen. Nach Nefiodow bilden diese technologischen Innovationen und eine darauf beruhende Informationswirtschaft den 5. Kondratieff-Zyklus, den wir aber eben im Begriff sind, hinter uns zu lassen.

³ Leo N. Nefiodow, Der sechste Kondratieff, St. Augustin: Rhein Sieg Verlag, 2. Aufl. 1997, S. 15

Nefiodow vermutet nun, dass im 21. Jahrhundert der 6. Kondratieff-Zyklus auf den Innovationen und Entwicklungen im Gesundheitssektor⁴ beruht. Dabei fasst Nefiodow den Gesundheitsbegriff sehr weit. Gesundheit ist für ihn nicht nur in der engen Definition zu betrachten, wie sie die begriffliche Grundlage für unsere heutige Medizintechnik, Pharmaindustrie, Ernährungsindustrie, unsere Krankendienste, Kurbetriebe und betriebsinternen Gesundheitsdienste bildet. Auch Dimensionen und Begriffe aus der Ökologie, Umwelt, Biotechnologie, Religion, Psychologie und Psychotherapie, Personal- und Managementberatung sind für Nefiodow notwendiger Bestandteil eines umfassenden Begriffs von Gesundheit.

Die zweite der vorhin von mir erwähnten „Denkrichtungen“, die ihr Augenmerk auf Fragen der Kultur im weitesten Sinne legt, betont die Verschiedenartigkeit der weltweiten Kulturen, die Rolle der Künste, nationale Traditionen, Religionen, die Bedeutung des Nationalstaates, also all jene gesellschaftlichen Aspekte, die dem Individuum Identität und Halt versprechen.

Eine Berücksichtigung der erwähnten Megatrends scheint mir durchaus auch für die Stadt Köln angebracht. Denn schließlich lassen sich in einer Art „zweiter Ableitung“ aus den erwähnten Megatrends einige Hinweise für die Skizze eines entsprechenden Leitbildes entnehmen. Drei Aspekte erscheinen mir dabei bedeutsam:

- Die Globalisierung führt über die wirtschaftliche Aufweichung der nationalstaatlichen Grenzen und einen entsprechenden Bedeutungsverlust des Nationalstaates zur Stärkung der Städte und Regionen⁵
- Der Hinweis auf die Beharrlichkeit kultureller Kräfte und Trends ist ein deutlicher Fingerzeig, Fragen der Lebensqualität und der Emotionalität, des Sozialgefüges, des Geistes- und Kulturlebens in das Leitbild mit einzubeziehen. Die Frage nach der Identität einer Stadt und ihrer Bürger wird wegen eines rückläufigen nationalen Verbundenheitsgefühls und wachsender religiöser Konflikte auch in den Metropolen Mitteleuropas eine zunehmende Rolle spielen
- Diese Trends zwingen Köln zu einer Auseinandersetzung mit seinen eigenen Stärken und Schwächen ebenso wie mit jenen seiner Konkurrenten. Die Megatrends werden auf lokaler Ebene zum *Lackmustest der Stadt*

3. Wettbewerb – Regulativ für die Positionierung

Es geht in Ihrem Leitbild zwar um *Ihre* Ziele, *Ihr* Wollen, *Ihr* Geld – aber Sie sind nicht allein. Alle *Ihre* Absichten sind hart umkämpft von anderen Städten und Regionen. Sie müssen alles, was Sie vorhaben, immer relativ zu den Positionen und Bewegungen Ihrer Konkurrenten und Wettbewerber, in diesem Fall: anderer Städte, sehen.

Wie schneidet Köln im Vergleich Stadt gegen Stadt ab?

- Gemessen an der *Wirtschaftskraft* gehört Köln zur Spitzengruppe des jeweiligen Fünferpacks, der sich aus der in Betracht kommenden Siebenergruppe rekrutiert: München – Stuttgart – Köln – Düsseldorf – Frankfurt – Berlin – Hamburg. In diesen Städtevergleichen ist Köln nur „*obere Mittelklasse*“: groß, *aber* eben nicht gut genug. Die wirtschaftliche Schwäche, aber auch Fragen der Gesundheits- und Sozialversorgung werfen Köln in den entsprechenden Rankings zurück

⁴ Nefiodow, Der sechste Kondratieff, a.a.O., S. 116 ff. und Leo N. Nefiodow, Der Gesundheitsmarkt – Die zukünftige Lokomotive der Wirtschaft. Auf dem Weg zum sechsten Kondratieff, in: GDI_IMPULS, 2/1997, S. 13-22

⁵ Bolko von Oetinger, East is West and West is East, in Heinrich von Pierer, Bolko von Oetinger, Wie kommt das Neue in die Welt, München: Carl Hanser Verlag 1997, S. 75-90, S. 85 f.

- Auch im *Kulturranking* (Museen und Filmtheater) nimmt Köln einen oberen Mittelplatz ein, befindet sich *aber* nicht auf dem Medaillenpodest oder gar auf einem Spitzenplatz
- Bei den *Universitäten* ist Köln dagegen einer der größten Bildungsstandorte in Deutschland mit zum Teil sehr ausgeprägten Schwerpunkten, die *aber* häufig nicht deutlich genug in der Öffentlichkeit dargestellt werden
- Was das *Branchenportfolio* angeht, ist Köln gut positioniert: Im Medienbereich hat Köln sicherlich die dynamischste Entwicklung zu verzeichnen (aber nur im TV-Sektor) und liefert sich hier derzeit ein noch offenes Kopf-an-Kopf-Rennen mit Berlin und München. Berlin will allerdings bis 2010 auf 420 Hektar ca. 3,5 Milliarden Euro in die Medien- und Wissenschaftsstadt Berlin-Adlershof investieren⁶. Haben Sie in Köln dem etwas entgegenzusetzen? Im Handel nimmt Köln ebenfalls eine starke Stellung ein. Nicht überraschend schließlich, dass Köln in der *Versicherungswirtschaft* mit München und Hamburg Co-Führer ist

Während die Kleinstadt ganz mit sich selbst beschäftigt ist, erstrecken sich die Wirkungen einer Großstadt über einen weiten nationalen oder internationalen Rahmen. Hier liegt der große Unterschied zwischen *Raum und Ort*, auf den Richard Sennett hingewiesen hat. Die Wirtschaft sucht den Raum mit seinen vielen Opportunitäten, die Gemeinschaft den Ort, an dem alles Leben festen Traditionen folgt. Der Raum ist das Innovative, der Ort, das Besinnliche.⁷

Die Grenzen des Kölner Raums sind daher nicht mit der Stadtmauer vorgegeben, sondern müssen von Ihnen geistig gezogen werden. Räume sind immer Konstrukte: Ausdruck der Macht, Intelligenz und der Visionen der gesellschaftlichen Eliten einer Stadt oder Region: „Die Grenze“ – so erkannte bereits Georg Simmel, einer der Gründerväter der Soziologie, jener Disziplin, die auch in Ihrer Stadt eine große Tradition hat – „ist nicht eine räumliche Tatsache mit soziologischen Wirkungen, sondern eine soziologische Tatsache, die sich räumlich formt.“⁸

Diese Worte Simmels scheinen Sie als die Elite Kölns geradezu aufzurufen, nicht nur den faktischen *Ort* Ihrer Stadt, sondern auch den möglichen *Raum* Ihrer Stadt, die Reichweite ihrer Strahlkraft, das Ausmaß ihrer Entfaltung, zu betrachten. In dieser Berücksichtigung von Ort und Raum scheint mir eine große und bislang noch unausgenutzte Möglichkeit für Köln zu liegen.

Wenn Sie mir für einen Moment den verfremdenden Blick gestatten, Köln wie ein Unternehmen zu betrachten und Sie, verehrter Herr Oberbürgermeister, wie einen Vorstandsvorsitzenden, dann würde ich sagen: Sie haben eine große Chance.

Sich in der „oberen Mittelklasse“ zu befinden heißt, eine gute Startposition zu haben. Sie starten nicht von der „Pole Position“, aber Sie haben einen guten Startplatz, um die Spitzenposition zu erreichen.

Um diese Spitzenposition zu erringen, wird es jedoch weder genügen, hier und dort funktional etwas nachzubessern, noch wird ein breitflächiges Vorgehen, der Einsatz des bekannten und fatalen Prinzips Gießkanne, von dem vermeintlich alle profitieren sollen, Ihnen etwas nützen. Sie müssen sich also neben der Stärkung der Basisfaktoren einige schärfere Konturen zulegen – mit der entsprechenden Einsatzkraft –, und

⁶ Berlin baut sich eine „Stadt“ in der Stadt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. März 2001, Nr. 74, S. 59. In Berlin-Adlershof sollen einmal 17.000 hochqualifizierte Fachkräfte arbeiten, etwa 3.000 Wissenschaftler und 5.000 Studenten forschen, lehren und lernen. Im Wesentlichen wird es sich dabei um Naturwissenschaftler der Humboldt-Universität handeln

⁷ Sennett, *Fleisch und Stein*, a.a.O., S. 235 f.

⁸ Georg Simmel, *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Leipzig: Duncker & Humboldt 1908, S. 623

dies in einem zunehmend erbarmungslosen Wettbewerb zwischen den Großstädten dieser Welt!

Ihre Wettbewerber und Konkurrenten sind dabei nicht nur die anderen deutschen Städte, die in den gängigen Städtevergleichen auftauchen (Berlin, München etc.), sondern *die ganze Welt*. So kämpfen Sie in der Biotechnologie gegen München und Boston, in der Finanzwelt gegen Frankfurt, London und New York.

4. Cluster – emergente Systeme als Ziel der Stadtentwicklung

Eine große Organisation wie eine Stadt besteht nicht nur aus einem Ensemble zahlreicher einzelner und miteinander unverbundener Elemente (ökonomische, kulturelle, geistige, politische), sondern erzeugt über die Zeit durch eine Kombination der Tendenz zur Selbsterhaltung und Selbstorganisation mit ungeplantem Verhalten ein qualitativ hochwertiges Makroverhalten, aus dem eine einzigartige Stadtgestalt hervorgeht. Systeme, die sich selbstständig über die Zeit qualitativ verbessern, also anpassungsfähig sind und intelligenter werden, bezeichnen wir als *emergent*.⁹

Die Bedeutung und der Wert dieser Emergenz lassen sich heute bei den geographischen Clustern gut beobachten: In bestimmten Städten oder Regionen ballen sich Firmen, Banken, Lieferanten, Kunden, Universitäten und Fachkräfte. Zunächst ist dies allein die Folge egoistischer Unternehmensziele und Interessen. Aber wenn diese Ansammlung eine kritische Masse erreicht hat, dann entsteht dank dieser Vernetzung eine Ordnung höherer Qualität, eben ein Cluster, und die Attraktivität eines solchen Clusters strahlt in die ganze Welt aus und zieht Investoren, Unternehmen und Forschungseinrichtungen an.

Prominente Cluster sind das Silicon Valley für verschiedene Bereiche der High-Tech-Industrie, London und New York für die Finanzwelt, München für die Biotechnologie und Elektronik in Deutschland. Gerade für junge, technisch orientierte und wissensintensive Branchen, die noch am Beginn der klassischen S-förmigen Wachstumskurve stehen, ist die räumliche Nähe von Universitäten, Zulieferern, Kunden, Venture-Capitalists, Lebensqualität, Verkehr und internationaler Atmosphäre ausschlaggebend.¹⁰

Emergenz, die zu Clustern führt, ist jedoch an drei Bedingungen gebunden:

- Verknüpfungen (Vernetzung) zwischen Investitionen, Lebensqualität und Ideen
- Die Etablierung von Strukturen und die Ernennung von Persönlichkeiten, die diese Zusammenarbeit organisieren
- Ein geplantes und strukturiertes Vorgehen. Systemtheoretisch gesprochen: Sie müssen Ihre Energiezufuhr dosieren. Diese dritte Bedingung beruht auf der Beobachtung, dass man sozialen Systemen, die sich einer neuen Umwelt anpassen müssen, nicht zu wenig Energie (Lethargie) und nicht zu viel Energie (Chaos) zuführen darf

Wie könnte die Idee eines solchen emergenten Clusters für Köln aussehen?

5. Gestaltungsbereiche – Verknüpfung von Wirtschaft, Kultur und Potenzialen

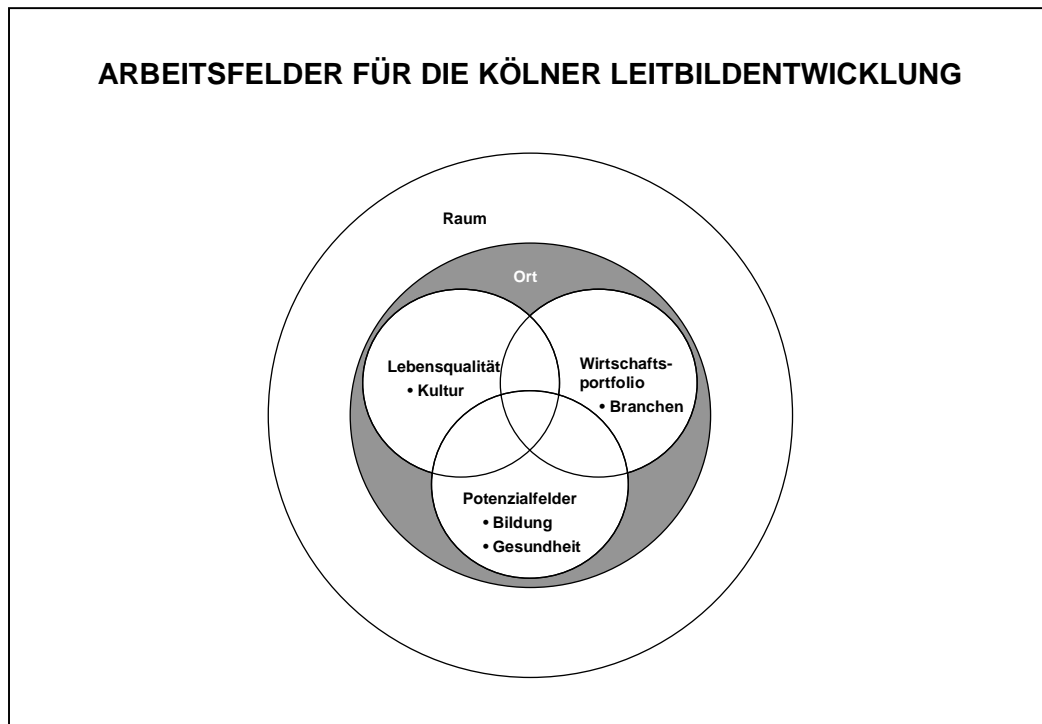
Sie müssen auf drei Ebenen *gleichzeitig*, *fokussiert* und *gegen den Wettbewerb* tätig werden.

⁹ Vergleiche hierzu: Stephen Johnson, *Emergence. The Connected Lives of Ants, Brains, Cities and Software*, London: Allen Lane, The Penguin Press 2001

¹⁰ Arne Storn, *Angezogen wie von einem Magneten*, Financial Times Deutschland, 12. März 2002, S. 33. Vergleiche auch die Geschichte des Biotechnologie-Standortes Martinsried bei München: Christian Schüle, *Bioboom im Bauernstadl*, DIE ZEIT, 15/2001

- Auf einer wirtschaftlichen Ebene: Dies betrifft Kölns heutiges Wirtschafts- oder Branchenportfolio
- Auf einer kulturellen Ebene: Dies betrifft die Lebensqualität der Stadt
- Sie müssen aber auch Potenziale freilassen: Dies betrifft die thematischen Felder der Zukunft

Diese drei Themengruppen überschneiden sich und sind miteinander untrennbar verbunden. Sie sind drei große Arbeitsfelder mit enormem Gestaltungsspielraum. Erst in der Kombination sorgen sie für jenen Mehrwert, der für die Emergenz unausgeschöpfter Potenziale entscheidend ist.



a) Wirtschaftsportfolio

Lassen Sie mich mit dem Wirtschaftsportfolio beginnen: Köln hat natürlich schon heute ein starkes Branchenportfolio. Die Stadt verfügt über einige Branchencluster mit hohem relativen Marktanteil:

- Hörfunk und Fernsehen: Top-Position, dynamisch, gute Imagewirkung
- Handel: aber fragile Position
- Versicherungen

Und einige mit schwächeren relativen Anteilen:

- Fahrzeugbau: Die Region ist ein Top-Standort; rund ein Drittel der Kölner Arbeitsplätze hängen an dieser Branche
- Bezüglich der Biotechnologie liegt Köln nach München in Deutschland an zweiter Stelle

Für die zukünftige Gestaltung Ihres Wirtschaftsportfolios empfehle ich Ihnen in der Wirtschaft ausreichend erprobte Strategien:

- Stärken stärken (Verteidigung und Ausbau)

- Hoher Grenzaufwand – nicht Marginalismus
- Fokus

Aber auch:

- Suche nach neuen Feldern

b) Lebensqualität

Der bereits zitierte Georg Simmel billigte in einem bemerkenswerten Aufsatz über die Stadt aus dem Jahre 1903 der Großstadt einen sehr hohen „Wert in der Weltgeschichte des Geistes“ zu, sah er in ihr doch die zunehmende Verkörperung individueller Freiheit angelegt. Die Großstadt war für ihn primär ein „Ort des Verstandes“, wo der Mensch als wirkliches „*Unterschiedswesen*“¹¹ gedeihen kann, während das Kleinstadtleben eher auf „Gemüt und gefühlsmäßigen Beziehungen“ beruht. Köln hat sich nach meinem Eindruck bis heute die Emotionalität und Sinnlichkeit der Kleinstadt bewahrt – eine ganz seltene Stärke. Pflegen Sie diese! Aber lassen Sie sich dadurch nicht einengen!

Freiheit und Individualismus sind immer auch Folge einer Wahlfreiheit. Die Freiheit, zwischen unterschiedlichen Berufs- und Arbeitsmöglichkeiten zu wählen, ist damit ebenso bezeichnet wie die Freiheit der Wahl zwischen Schulen, Universitäten, Museen, Theatern, Kirchen und anderen kulturellen Veranstaltungen. Nun verfügt Köln schon heute über eine beeindruckende Kulturbasis: Der Kulturbereich in Köln hat europäischen Top-Standard und kann sich mit München, Berlin und Hamburg messen. Köln verfügt heute über 100 Galerien, über 30 Museen, eine weltbekannte Philharmonie, über 350 Firmen der Grafik- und Werbedesignbranche. Köln gibt pro Kopf der Bevölkerung mehr für Museen aus als Berlin oder München – aber diese Tatsache ist in der Öffentlichkeit nur wenig bekannt.

Bezüglich der Lebensqualität Kölns geht es darum, die verborgenen Schätze und Juwelen ans Licht zu bringen und zu polieren.

Erneut stellt sich hier die Frage: Wie schafft es Köln, von der oberen Mittelklasse in die Spitzenposition zu gelangen? Was müsste man tun?

Das Offensichtliche

- Beseitigung von Missständen: Sauberkeit und Sicherheit

wird nicht ausreichen. Außerordentliche Leistungen sind gefragt:

- Vermarktung: Köln ist mehr als Dom und Karneval
- Erreichbarkeit in der Innenstadt: Rolle des Individualverkehrs
- Förderung von Sinnlichkeit und Emotionalität der Stadt (Architektur, Plätze, Erlebnisse)
- Spitzenleistungen: Stellen Sie sich vor, in der Pisa-Studie hätte Köln am besten in Deutschland abgeschnitten, hätte sich auf der Höhe der drei besten Länder befunden. Sie würden heute Abend keine Leitbildveranstaltung durchführen – Sie wären das Leitbild!

c) Potenziale

Die Herausbildung eines emergenten, sich also höher entwickelnden Clusters verlangt neben den Voraussetzungen, die ich schon erwähnte, auch Ideen über Ideen. Mir

¹¹ Georg Simmel, Gesamtausgabe, 7 Aufsätze und Abhandlungen 1901-1908, Bd. 1, hrsg. von Rüdiger Kromme, Angela Rammstedt und Otthein Rammstedt, Frankfurt/M.: Suhrkamp 1995, S. 116-131

scheint ein genauer Blick auf zwei Dienstleistungssektoren naheliegend: das Zukunftsfeld Bildung und das Zukunftsfeld Gesundheit.

Zukunftsfeld Bildung

Großstädte waren immer Orte der Bildung. Köln ist (nach Berlin und München) die drittgrößte Universitätsstadt Deutschlands mit dem höchsten Studentenanteil an der Bevölkerung.

Köln verfügt über acht Hochschulen, darunter die mit 63.000 Studenten größte Universität in der Bundesrepublik und die größte Fachhochschule Deutschlands. Interviews, die The Boston Consulting Group in Köln durchgeführt hat, weisen jedoch auf Qualitätsprobleme hin. Schwerpunkte des Bildungswesens in Köln sind:

- Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
 - in Konkurrenz zu Mannheim, Göttingen, Ulm, Koblenz
- Medienwissenschaften
 - Köln verfügt über eine breite Bildungslandschaft im Bereich Medien und Kommunikation, vom Hochschulsektor bis zu Fachschulen und Berufskollegs. Mit dem Aufbau der Filmakademie hat Köln dieses Segment gut abgedeckt¹²
- Gesundheitssektor
 - Die große medizinische Fakultät und die Universitätsklinik sind ein wichtiger Faktor für den Gesundheitssektor in Köln. Darüber hinaus ist Köln bekannt für die größte Heilpädagogische Fakultät Europas (mit über 6.000 Studenten) und die Kölner Sporthochschule, die größte Europas. Beide Institutionen entwickeln Konzepte, die auf der Integration von pädagogischen und medizinischen Lehrinhalten für den Bereich Wellness/Reha basieren, haben Forschungsprojekte in diesen Bereichen (Alter und Bewegung) und verfügen bereits über relevante Ausbildungsgänge mit Abschlüssen wie Diplom-Sportwissenschaften mit Schwerpunkt Reha und Prävention, Diplom-Pädagogik mit Schwerpunkt Rehabilitation und heilpädagogische Gerontologie. Lassen Sie mich auf diesen Bereich später noch einmal zurückkommen

Köln ist also als Universitätsstandort in Deutschland führend in Breite (Branchen und Fächer) sowie Tiefe (Abschlüsse).

Köln verfügt allerdings über keine Technische Universität. Ingenieure können hier nur einen FH-Abschluss erwerben. Die nächste TU im Raum Köln ist die RWTH Aachen mit sehr hohem Niveau.

Der Raum um Köln mit seinen Universitäten und Forschungsstätten in Düsseldorf, Bonn, Aachen, Jülich und Koblenz, die 200.000 Studenten und mehrere Tausend Professoren und Assistenten als geistige Elite zur Verfügung stellen, sollte berücksichtigt werden, wenn Entscheidungen über die künftige Gestaltung des Bildungsstandorts Köln getroffen werden müssen.

Was müsste sich ändern? Das wäre sicherlich ein lohnendes Thema für eine eigene Untersuchung. Ich kann hier heute Abend nur einige Anregungen geben bezüglich der Qualitätsverbesserung:

¹² Medien- und IT-Standort Köln, Wichtigste Ergebnisse der Untersuchung des DIW und der Regioconsult Berlin, 21. Februar 2002: Köln verfügt über eine Kunstschule für Medien, eine Internationale Filmschule, eine Medienakademie und diverse Fachschulen und Berufskollegs für neue Medien und IT-Berufe

- Welche Magnetwirkung würde entstehen, wenn Sie einen Nobelpreisträger nach Köln bekämen und dazu noch zwei, drei Firmen, die an ihm besonders interessiert sind?
- Haben Sie gewusst, dass das Kölner Friedrich-Wilhelm-Gymnasium unter 35 Gymnasien und 750 Schülern den ersten Preis in dem bundesweiten Wettbewerb von The Boston Consulting Group zum Thema „Business@School“ gewonnen hat?

Lassen Sie mich nun zum Zukunftsfeld Gesundheit kommen.

Zukunftsfeld Gesundheit

Zukunftsfelder sollten möglichst viele Voraussetzungen für emergentes Verhalten mitbringen. Es fragt sich, ob Köln auf dem Gesundheitssektor nicht schon eine kritische Masse erreicht hat, die sich weiter entwickeln ließe – als Anregung könnte Nefiodows umfassender Ansatz dienen: Gesundheit ist demnach mehr als Krankenversorgung. Letztendlich zählt alles dazu, was das Lebensempfinden der Bürger verbessert:

- Gesundheit im engeren Sinn
 - Krankendienste (Universitätskliniken, andere Krankenhäuser, Ärzte, Gesundheitsdienste, Pflegeeinrichtungen)
 - Wellness (Sport, Reha, Heilpraxis, Kurbetriebe, Teile der Freizeit)
 - Krankenversicherungen (in Köln befindet sich Europas größte Krankenversicherung, die DKV)
- Gesundheit im weiteren Sinn
 - Ernährungsindustrie
 - Biotechnologie
 - Religion
 - Psychologie und Psychotherapie
 - Sicherheit

Was heißt das? Wie viel kritische Masse hat Köln schon heute, und wie viel müssten Sie hinzufügen, um einen den Wettbewerb dominierenden Cluster zu schaffen, welcher sich auf ein neuartiges und umfassendes Angebot von Dienstleistungen im Gesundheitssektor konzentriert? Das Motto eines solchen Clusters könnte übrigens sein: „Die gesunde Stadt“.

- Die Hochschulen hier in Köln arbeiten bereits an Konzepten, um diese Nachfrage zu bedienen, denn es geht nicht mehr um eine Krankenhausinfrastruktur, sondern um eine Gesundheitsindustrie
- Versicherungen könnten sich an der Entwicklung von Disease-Management-Konzepten und neuen Reha-Leistungen beteiligen.
- Wo sind Firmen der medizintechnischen und pharmazeutischen Industrie, die davon profitieren?
- Welche Gesundheits- und Wellnessdienste müssten ins Angebot?

Im weiteren Bereich der Gesundheitsdienste kämen neue Partner hinzu, welche die Dynamik eines Clusters zusätzlich fördern könnten:

- Die Tourismusindustrie könnte auf das Motto „Die gesunde Stadt“ abgestimmt werden
- Schließlich hängt im Sinne Nefiodows die Gesundheit auch von der kulturellen und sozialen Lebensqualität und Sicherheit ab, die eine Stadt dem Bürger als Lebensraum bieten kann
- Die Ernährungsindustrie hat mit Health-Food und Nahrungsmittelergänzungen selbst am Aufbau dieses Gesundheitsmarktes mitgewirkt und arbeitet weiter an Entwicklungen, deren Potenzial noch unausgeschöpft ist

6. Emergenz – Einsatz von Persönlichkeiten und Energie

Die drei angesprochenen großen Themenkreise – die ökonomische Diskussion um ein neu ausgerichtetes Wirtschaftsportfolio, die kulturellen Aspekte der Investitionen und der Ideenreichtum bezüglich Ihrer Potenziale – verlangen viel mehr als Fördermittel und Appelle. Die Erfahrungen anderer Städte zeigen: Ging es mit einer Stadt steil aufwärts, dann standen immer sehr engagierte Persönlichkeiten an vorderster Front, die diesen Kampf um eine Spitzenposition organisiert haben und so das neue Leitbild Wirklichkeit werden ließen.¹³

Die notwendige Energiemenge, die Sie aufbringen müssen, um etwas zu ändern, lässt sich ungefähr abschätzen, wenn man die Konkurrenzprogramme in anderen deutschen Metropolen verfolgt. Das sollten Sie tun. Aber ich kann Ihnen schon heute versichern, dass zum letzten Schub – von oberer Mittelklasse zur Spitzenklasse – eine erhebliche Anstrengung erforderlich ist (Menschen, Geld, Ideenreichtum und Engagement).

In über 30 Interviews mit Repräsentanten Kölns aus Wirtschaft, Kultur, Kirche, Politik sowie überregionalen Akteuren haben wir eine fundamentale Schwäche Kölns festgestellt: die lähmende Selbstzufriedenheit, die zu Passivität und einer Vernachlässigung aller übergeordneten Belange führt. Diese Lähmung hat Wirkungen wie eine Erosion und ist daher mit Sorge zu betrachten. Aus dieser Befindlichkeit ergeben sich nämlich Hemmschwellen für regionale Beziehungen und Kooperationen, für die Realisierung des internationalen Wettbewerbs zwischen den Städten und für die Unterstützung von talentierten und leistungsfähigen Individuen.

Doch ich will nicht mit einer Klage enden. Stattdessen lade ich Sie zum Ende meines Vortrags zu einigen Überlegungen über ein Zukunftsszenario für die Stadt Köln ein.

7. Szenarien – Besichtigung einer Zukunft

Wir Menschen können nur eine Zukunft sehen, die wir schon einmal besichtigt haben. Dies widerspricht zwar unserer Intuition, aber Neurologen bestätigen es. Dieses Erkenntnis ist die Basis aller Szenarien, Zukünfte zu durchdenken, um reagieren zu können, aber gerade auch um aktiv zu experimentieren, zu testen und anzupassen.

Szenarien handeln nicht von Utopien, Unmöglichem oder Unwahrscheinlichem, sondern von etwas Wahrscheinlichem, Plausiblen, etwas, was an der Grenze zum Möglichen liegt. Im Szenario ist also die Gegenwart analysiert, und die Kräfte, welche die Gegenwart beschreiben, werden gedanklich in eine neue Richtung gelenkt.

Ein Szenario ist immer ein Zustandsbild, ein Schnappschuss von der Zukunft, die Sie besichtigen. Die von mir angestrebte Querverbindung aus Gestaltung des Wirtschaftsportfolios, Gestaltung kultureller Lebensqualität und Entwicklung der Potenziale muss daher in einem Szenario Form und Kontur annehmen können.

Wir können das heute Abend nicht leisten, aber ich könnte mir Strategieerzählungen vorstellen zu großen Themenfeldern wie Medien, Gesundheit, Versicherungen. Und in diesen Geschichten kämen Universitäten, Firmen, Venture-Capitalists, Lebensqualität, die sinnliche Wahrnehmung der Stadt, ihre Kirchen und Museen, Geist und Geistlich-

¹³ Bolko von Oetinger, East is West and West is East, a.a.O., S. 83 ff.

keit, Verkehr, der Raum und die Internationalität vor. Es kämen auch Beschreibungen einzelner herausragender Personen vor, die diese Querverbindungen managen. Es kämen Geschichten über das liebe Geld vor, welches die Kölner aufwenden müssten, aber auch über die Leidenschaft, mit der diese Themenbereiche diskutiert und akzeptiert werden müssten. Und man würde in diesen Geschichten den Wettbewerb finden und die Kraft, welche die Kölner aufbringen müssten, um das Thema auf der Spirale immer höherer Qualität hochzutreiben.

Wenn das alles zu einem Leitbild führt, dann haben Sie eine attraktive Verpackung für einen viel wichtigeren Inhalt, nämlich ...

... die Leidenschaft für Köln

Vielen Dank.

Angela Maas: Vielen Dank, Herr Dr. von Oetinger. Er hat gesagt, er hat von außen auf diese Stadt geguckt. Ich bin ja - wie Sie eben gehört haben - Immi, ich lebe aber gerne in Köln, und den Tod durch Verdunsten wegen Selbstzufriedenheit möchte ich unter keinen Umständen erleiden. Darüber werden wir nachher noch ein bisschen reden, wie das ist mit der Selbstzufriedenheit in Köln.

Professor Dr. Heinrich Mäding hat in Köln studiert, das wusste ich. Eben noch hat er mir noch erzählt, er ist auch hier zur Schule gegangen, neun Jahre lang, ins Apostel-Gymnasium. Dann hat er hier studiert, aber auch in Kiel und in Freiburg, und zwar Wirtschaftswissenschaften und Soziologie. Er promovierte und habilitierte schließlich 1977 an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg. Er lehrte an der Fakultät für Verwaltungswissenschaft der Uni Konstanz Kommunal- und Regionalpolitik, öffentliche Finanzen und Infrastrukturpolitik, und er leitet seit 1. April 1992 - und das war kein Scherz, das ist echt und das macht er seitdem und mit viel Erfolg und, glaube ich, immer noch gerne - das Deutsche Institut für Urbanistik in Berlin. Das ist das interdisziplinäre Forschungs- und Dienstleistungsinstitut der deutschen Städte. Während Dr. von Oetinger aus der Unternehmensberatung kommt und uns aufgezeigt hat, worauf eine Stadt wie Köln seiner Meinung nach bei der Entwicklung und Umsetzung des Leitbild-Prozesses achten sollte, wird Professor Mäding jetzt in seinem Referat auf breiterem Hintergrund darlegen, wie aus wissenschaftlicher Sicht in deutschen Großstädten die Situation aktuell ist und welche Perspektiven sich für die Zukunft daraus ergeben. Herzlich willkommen, Herr Professor Mäding.

Professor Dr. Heinrich Mäding: Herr Oberbürgermeister, meine Damen und Herren, ich möchte der freundlichen Einleitung noch einen Satz zu dem Institut hinzufügen, das ich hier heute vertrete: Das Deutsche Institut für Urbanistik ist die zentrale Einrichtung der deutschen Städte für Wissensproduktion und Wissenstransfer zu allen Fragen der Stadtpolitik und Stadtverwaltung. Es ist im Übrigen wohl weltweit einmalig, dass die Städte eines Landes ein derartiges Institut gründen und durch eine freiwillige Umlage wesentlich mitfinanzieren. Und wir vom Difü freuen uns, neben unseren allgemeinen Leistungen für die Städte, auch hin und wieder in eine Stadt hineingehen zu können, um die individuellen Entwicklungen in den Städten zu unterstützen – wie ich das heute durch meinen Vortrag hier gerne tue, gerade in Köln, wo die einzige Außenstelle unseres Instituts platziert ist.

Im Gegensatz zu Herrn von Oetinger habe ich die Aufgabe, nicht über Köln zu sprechen, und es war offenbar eine feine Regie, dass derjenige, der in seinem Leben bisher nichts mit Köln zu tun hatte, über Köln reden darf, während derjenige, der seine ganze Jugend in Köln verbracht hat, gehalten ist, nun einen Überblick über die Großstädte insgesamt zu geben. Und damit bin ich schon bei den Vorbemerkungen:

1. Herausforderungen für die deutschen Städte

Drei kurze Vorbemerkungen:

Erstens:

Im folgenden konzentriere ich mich auf die Herausforderungen aus dem soziökonomischen Wandel. Dabei muss uns bewusst sein, dass dieser Wandel vielfältig verzahnt ist mit dem technologischen Wandel und weitreichende Konsequenzen hat für den ökologischen Wandel in unseren Städten und Regionen.

Zweitens:

Weder strebe ich einen Vergleich mit Städten des Auslands, gar den Megacities der 3. Welt, an, noch ist mir ein Vergleich zwischen den deutschen Städten möglich. Ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede bleiben ausgeklammert.

Drittens:

Stadtforschung über Entwicklungsperspektiven, Trends und Chancen erfordert schließlich Aussagen über die Zukunft. Da wir uns in einer Phase rascher Veränderungen und simultaner Umbrüche in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft befinden, sind die Methoden der traditionellen quantitativen Trendextrapolationen weitgehend unbrauchbar, sind viele Aussagen mit oft erheblichen Unsicherheiten behaftet.

Wirtschaftliche Trends und ihre Konsequenzen für die Städte

Die Wirtschaft ist und bleibt die wichtigste Determinante auch der Stadtentwicklung. Ihre Zwecke dominieren die Technikentwicklung und die Staatsaufgaben auf allen Ebenen. Sie befindet sich weltweit im Umbruch. Viele Ursachen spielen zusammen und verzahnen sich in Prozessen mit oft wechselseitiger Verstärkung. Wenigstens drei Tendenzen müssen hier in aller Kürze angesprochen werden:

■ **Globalisierung**

Arbeitsteilung und Abhängigkeit, Konkurrenz und Kooperation rund um den Globus nehmen zu. Weltweite Liberalisierung und Deregulierung, weltumspannende Telekommunikationsinfrastrukturen, sinkende Transportkosten und die Transnationalisierung der Unternehmen sind die wesentlichen Triebkräfte.

■ **Tertiärisierung**

In dieser wachsenden Weltwirtschaft gewinnen die Dienstleistungen an Gewicht, ganz besonders in den wirtschaftlich führenden Staaten, die man trotz der fortgeschrittenen Substitution menschlicher Arbeitskraft durch Maschinen immer weniger Industriestaaten nennen kann. Die Deindustrialisierung der Wirtschaft, die in den Städten noch ausgeprägter ist als in der Gesamtwirtschaft, betrifft vor allem das wachsende Gewicht von produktionsorientierten Dienstleistungen (unter anderem Finanzdienstleistungen sowie Informationsverarbeitung und -vermittlung), Knowledge-based industries sowie Kultur und Tourismus. Sie trägt regelmäßig zu einer Spreizung der Erwerbseinkommen bei.

■ **Leittechnik: Informations- und Kommunikationstechnologie**

Schließlich wäre dieses Bild nicht vollständig, wenn nicht auf die technologischen Innovationen, vor allem in der Leittechnik, der Computertechnologie und Telematik, hingewiesen würde, die in immer neuen Verknüpfungen (mit dem Maschinenbau, mit der Nachrichtentechnik usw.) den ökonomischen Motor treiben und von ihm getrieben werden: von der Roboterisierung der Güterproduktion bis zur Durchdringung der Büros und Wohnungen mit vernetzten PCs und Telematikanwendungen (Telework, Telebanking, Teleshopping).

Die Konsequenzen dieser weltwirtschaftlichen Megatrends für die Städte sind stadtindividuell verschieden, weniger in der Richtung als im Ausmaß, unübersichtlich und daher strittig, insgesamt aber bedeutsam.

Ich möchte hier drei kritische Aspekte in den Vordergrund rücken:

- Saskia Sassen hat die These entwickelt, dass mit der Globalisierung der Wirtschaft auch die Agglomeration von zentralen Funktionen in Global Cities zunehme¹⁴. Gemeint sind die Leitungsfunktionen für transnationale Konzerne und die Steuerungsfunktionen, die von den großen Banken und Börsen ausgehen. Damit gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen einer zunehmenden Globalisierung und der stärkeren Ausdifferenzierung der Städtehierarchie. Da der Rang in dieser Hierarchie seinerseits ein Faktor von Attraktivität ist, sind in einer globalisierten Wirtschaft die Startchancen der Städte ungleicher verteilt als zuvor und alle Typen von Rankings so beliebt.
- Der Auszug der großen Industrien aus der Stadt ist in den vergangenen Jahrzehnten voraussichtlich der gewichtigste Einzelfaktor der Stadtentwicklung gewesen. Doch die Veränderungen der Wirtschaftsstruktur zugunsten des tertiären Sektors haben die Rolle der Stadt als traditionelles Dienstleistungszentrum relativ gestärkt. Wenn mit den Dienstleistungen der Anteil der sog. „footlose industries“ wächst, wächst die „Verwundbarkeit“ jeder einzelnen Stadt, hat aber jede Stadt auch eine Chance. Daraus folgt, dass Standortfaktoren an Bedeutung gewinnen, die geeignet sein können, diese „footlose industries“ zu attrahieren. Dabei handelt es sich vor allem um drei Typen von Standortfaktoren:
 - ▲ Lage/Erreichbarkeit: In der globalen Weltwirtschaft, aber auch bei nationalen und regionalen Dienstleistungen wird trotz Telekommunikation die physische Erreichbarkeit von Marktpartnern oder Kooperanten zum zentralen komparativen Vorteil. Sie ist im Knotenpunkt Stadt auch durch die Flughäfen und Bahnhöfe des Schienenschnellverkehrs tendenziell größer als irgendwo in der Fläche.
 - ▲ Modernität: In den zukunftssträchtigen Städten müssen die Zukunftssektoren stärker vertreten sein, heute also: Wissenschaft und Entertainment, Finanzdienste und Beratungsunternehmen. Und sie müssen permanent neue Nahrung finden durch qualifizierte Arbeitskräfte, durch ideenreiche Existenzgründer gerade auch aus dem Hochschulsystem.
 - ▲ Lebensqualität: Topleute sind immer knapp. Ihnen und ihren „unruhigen“ Partnerinnen und Partnern muss man ein Wohnumfeld, ein Stadtimage, eine Kulturszene präsentieren, sog. „weiche“ Standortfaktoren¹⁵, die ihre gehobenen Bedürfnisse gerade in der Freizeit erfüllen.
- Mit der Globalisierung und der zunehmenden Standortunabhängigkeit der Produktion wächst der Wettbewerb der Städte und Regionen, wächst die „Competitiveness“ als Ziel auf allen Hierarchieebenen. Dieser internationale Wettbewerb betrifft - abgestuft - alle mobilen Produktionsfaktoren: Kapital, Arbeit und Wissen.

Die oft unberechtigte Sorge, dass jeder, der da ist, gehen könnte, und die oft ebenso unberechtigte Hoffnung, dass jeder, der sucht, auch hierher kommen könnte, verleiten zu einer „ruinösen Konkurrenz“ unter Städten und Regionen und verstärken den „fiscal stress“ auf der lokalen Ebene. „Nur die Konzerne behalten den souveränen Überblick über die Angebote der Kommunen“¹⁶ und brauchen auf ihre „Entzugsmacht“ schon nicht einmal mehr hinzuweisen.

Gesellschaftliche Trends und ihre Konsequenzen für die Städte

Die gesellschaftlichen Trends sind weit weniger eindeutig als die ökonomischen und mit diesen oft vielfältig verzahnt.

• Bevölkerungsentwicklung

¹⁴ Sassen, S., The Global City, New York 1992.

¹⁵ Grabow, B. u.a., Weiche Standortfaktoren, Stuttgart u.a. 1995 (Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 89).

¹⁶ Mönninger, M., in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.6. 1992.

Die quantitative Bevölkerungsentwicklung ist in Deutschland durch zwei gegenläufige Trends bestimmt. Bei der natürlichen Bevölkerungsentwicklung führt bekanntlich die niedrige Geburtenziffer zu einer rückläufigen Bevölkerungszahl in Deutschland, außerdem führt die wachsende Überalterung zu einer „ergrauten Gesellschaft“.

Bei den Wanderungen gehen alle Prognosen für Deutschland von einer weiterhin hohen Zuwanderung und einem hohen positiven Zuwanderungssaldo aus. Daher ist – entgegen politischem Wunschdenken – mit einer erheblichen Erhöhung des Migrantenanteils an der Bevölkerung zu rechnen. Die Heterogenität unter den Einwohnern ist schon größer als je und sie wird weiter wachsen.

- **Wertewandel**

In dieser heterogener werdenden Bevölkerung zeigten sich vor allem in den 70er und 80er Jahren deutliche Züge eines Wertewandels, der oft in das Begriffspaar „von den materialistischen zu den postmaterialistischen Zielen“ gefasst wird¹⁷. Solche postmaterialistischen Ziele drangen einerseits auf der Ebene der Sachziele vor (hier wurde beispielsweise auf die Konjunktur umweltpolitischer Ziele verwiesen), andererseits auf der Ebene der Prozessziele, die die gesellschaftliche Art und Weise der Zielbildung betreffen (hier wurde etwa die wachsende Nachfrage nach Partizipationschancen betont).

- **Arbeitslosigkeit**

Bei über 4 Millionen registrierten Arbeitslosen in Deutschland plus rund drei Millionen verdeckten Arbeitslosen (einschließlich „stiller Reserve“) ist das Thema Arbeitslosigkeit zum zentralen gesellschaftspolitischen Thema geworden. In den letzten 30 Jahren hat sich die Arbeitslosigkeit in den OECD-Ländern vervierfacht – trotz erheblichen Wachstums. Auch auf absehbare Zeit wird selbst eine wachsende Wirtschaft die Zahlen nicht wesentlich reduzieren können.

Unstrittig scheint auch bei uns das Vordringen von Zügen der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“, in der nur noch zwei Drittel der Haushalte über ausreichende traditionelle Erwerbs- und Renteneinkünfte verfügen. Differenziert man diese Erwerbsspersonen nach Geschlecht, Alter oder Nationalität, lässt sich eine zunehmende Polarisierung ihrer Arbeitsmarktchancen feststellen.

Aus diesen Trends folgt für die Städte:

- Die regionale Bevölkerungsverteilung wird sich in mehrfacher Hinsicht deutlich verändern. Vor allem die Zuwanderungen sind per saldo auf die westdeutschen Verdichtungsräume gerichtet.

Da die Zuwanderung aus dem Ausland seit Mitte der 80er Jahre nicht mehr komplementär, sondern zunehmend konkurrierend auf dem Arbeitsmarkt wirkt, kann sie bei bestimmten Qualifikationsgruppen zu Recht Ängste auslösen. Dies fordert von der Kommunalpolitik zusätzliche Integrationsaktivitäten, das heißt Bemühungen zur Sicherung wechselseitiger Toleranz¹⁸. Das langjährige Festhalten an der Formel, dass die Bundesrepublik „kein Einwanderungsland“ sei, hat zum Abladen gesamtgesellschaftlicher Probleme auf die kommunale Ebene beigetragen.

- In allen Verdichtungsräumen hält der Trend der Einwohner- und Beschäftigungssuburbanisierung mit seinen negativen ökologischen und finanzwirtschaftlichen Folgen an. Er wird jedenfalls z. Zt. nicht durch Zunahme und Zuzug „innenstadtnaher Lebensstilgruppen“ quantitativ überkompensiert.

¹⁷ Inglehart, R., *The Silent Revolution*, Princeton 1977.

¹⁸ Hof, B., *Internationale Wanderungen als Bestandteil einer langfristig stabilen regionalen Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung – wirtschaftliche Perspektive*. Vortrag bei der Sektion II der Akademie für Raumforschung und Landesplanung am 12./13.6.1997, S. 2 (Manuskript).

- Die gewandelte Alters- und Familienstruktur mit ihrer Ausdifferenzierung verschiedener Haushaltstypen und Lebensformen hat unter anderem zu einem deutlichen Rückgang der durchschnittlichen Haushaltsgröße geführt. Inzwischen sind über ein Drittel der Haushalte Ein-Personen-Haushalte. In bestimmten Großstädten hat diese Quote die 50-Prozent-Grenze überschritten¹⁹.

Dies hat erhebliche Auswirkungen vor allem auf die Wohnungs- und Infrastrukturnachfrage, bei der sich ein relativ starres Angebot der relativ flexiblen Nachfrage weder räumlich noch sachlich hinreichend anpassen kann. Infrastrukturüberlastung wie -unterauslastung, etwa durch Suburbanisierungsprozesse, steigern beide die Durchschnittskosten der Infrastrukturleistungen und tragen so zum „fiscal stress“ der Kommunen bei.

- Gerade in den Städten werden die wachsenden Probleme der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ besonders deutlich. Hier konzentriert sich die Armut²⁰. Hier wird die wachsende Obdachlosigkeit sichtbar, denn Armut und Obdachlosigkeit sind in der Stadt erträglicher.

In den Städten kann soziale Polarisierung, „Disparität“, leichter in räumliche Polarisierung, „Segregation“, umschlagen, die zu kumulativen Prozessen der Auseinanderentwicklung führt. Die wachsende Arbeitslosigkeit und Armut belasten die städtischen Sozialkassen (mehr als die im Umland!) und machen die Städte immer unfähiger, diejenige Infrastruktur vorzuhalten oder gar auszubauen, die der gefährdeten sozialen Integration (nicht nur der Ausländer!) dienen könnte: Freizeit- und Sporteinrichtungen, Begegnungszentren und Kulturangebote. Die besorgniserregenden Querverbindungen von zunehmender Desintegration zu politischem Extremismus, Vandalismus, Gewaltbereitschaft und Kriminalität sind unstrittig.

2. Rahmenbedingungen kommunalen Handelns

Welche Chancen sind in den Trends und deren Umfeld angelegt, die – von Städten klug genutzt – über eine Aufwertung des Standorts Stadt eventuell gar zu einer Aufwertung des Standorts Deutschland beitragen können?

Vorweg sind drei Rahmenbedingungen klarzustellen:

Erstens: Die Globalisierung bewirkt eine grundsätzliche Neubewertung des Verhältnisses von Politik und Wirtschaft. Dabei überwiegt allgemein die Sorge, dass der demokratisch legitimierte Einfluss der Politik bei der Gestaltung der Wirtschaft tendenziell sinkt, denn jede regulative oder steuerliche Belastung der Wirtschaft muss vor dem Hintergrund gewachsener interregionaler und internationaler Mobilität einer spezifischen Prüfung standhalten.

Zweitens: Der Standort Deutschland wird durch viele gesamtstaatliche Phänomene und Entscheidungen vom Bildungsniveau über die politische Kultur der Tarifauseinandersetzungen bis zum Steuersystem maßgeblich geprägt. Nur wenn dieser nationale (und supranationale) Rahmen weiterhin „stimmt“, das heißt Konkurrenzfähigkeit in der Weltwirtschaft erlaubt, kann die einzelne Stadt erfolgreich Standortaufwertung betreiben.

Drittens: Der direkte Einfluss der einzelnen Gebietskörperschaft Stadt auf die weltweiten oder nur nationalen Trends geht gegen Null, und selbst die wichtigsten politischen Entscheidungen auf supranationaler oder nationaler Ebene sind von den Städten auch kollektiv kaum zu beeinflussen. Daher ist den Städten eine ursachenbezogene Problembearbeitung meist nicht möglich. Sie sind gehalten, Anpassungspolitik zu betreiben.

¹⁹ Gatzweiler, H. P., Metropolen oder Mittelstädte? Siedlungspolitik für Agglomerationsräume in den 90er Jahren, in: Raumforschung und Raumordnung, 1993, H. 4, S. 176.

²⁰ Vgl. u.a. Schön, K.-P., Agglomerationsräume, Metropolen und Metropolregionen Deutschlands im statistischen Vergleich, in Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Agglomerationsräume in Deutschland: Ansichten, Einsichten, Aussichten, Hannover 1996, S. 386 ff.

Verschiedene mentale und politische Zusammenhänge führen dazu, dass die Anforderungen an die Kommunen tendenziell wachsen, die kommunalen Möglichkeiten wachsen nicht entsprechend mit:

- Der *Handlungsraum* der kommunalen Politik wird vor allem durch das Recht vorgezeichnet. Er hat sich in den vergangenen Jahrzehnten durch staatliche Normierungen weiter verringert..
- Die *Handlungskraft* der kommunalen Politik, die bestimmt, inwieweit politische Ziele im Handlungsraum faktisch erreicht werden können, ist abhängig von den verfügbaren Ressourcen, allen voran dem Geld. Die ökonomisch und politisch bedingte Finanzkrise hat aber die freiwilligen Aufgaben der Städte in Kultur und Sozialwesen inzwischen soweit erodiert, dass manche die kommunale Selbstverwaltung als im Kern bedroht ansehen.
- Die dritte Möglichkeit ist die Steigerung der *Handlungseffizienz* der kommunalen Politik, die durch das verfügbare Wissen, die Motivation, das „Commitment“ der Akteure oder die Organisation der Abläufe bestimmt ist. Dies ist das eigentliche Areal autonomer Kommunalpolitik geworden.

3. Funktion eines Leitbildes

Hierher gehören auch alle Überlegungen zur Rolle von Leitbildern, die ich – wie folgt – definiere:

Ein Leitbild ist ein schriftliches, relativ konkretes „Bild“ (= Text) von einer fernerer, gewünschten Zukunft, das sachliche Konsistenz aufweist und verschiedene Akteure zu förderlichem Verhalten dauerhaft befähigt und motiviert.

In dieser Definition sind viele Gratwanderungen und Schwierigkeiten angedeutet (wie konkret? wie konsistent? wodurch motiviert?) und Sie merken sicher schon: wenn man einen Professor ruft, wird die Arbeit nicht leichter, sondern schwerer!

Aber Spaß beiseite: Die Aufgabe „Leitbild“ ist nicht einfach. Ich habe nur versucht, durch begriffliche Konkretisierung einige der Schwierigkeiten bewusst zu machen. Denn es ist immer besser, man sieht den Problemen, die kommen werden, von Anfang an ins Auge, statt dem Traum von einer alles heilenden „weißen Salbe“ anzuhängen!

Sie werden auch gemerkt haben, dass das Leitbild, wie ich es verstehe, zwei Komponenten umfasst:

- ein inhaltliches Leitbild mit sachlicher Konsistenz „Wohin wollen wir?“ und
- ein prozedurales Leitbild, das Akteure und Aktionen verknüpft „Wie wollen wir dahin?“

Dazu abschließend in aller Kürze einige Anregungen.

4 a) Inhaltliches Leitbild: Nachhaltigkeit

Ein inhaltliches, sachlich konsistentes Leitbild muss die relevanten Ziele breit abbilden und Zielkonflikte ausgewogen abwägen. Zum paradigmatischen Leitwert hat sich seit dem Brundtland-Bericht von 1987²¹ international der Begriff der „Sustainability“ entwickelt, der – mehr schlecht als recht – im Deutschen meist mit „Nachhaltigkeit“ oder „Zukunftsfähigkeit“ übersetzt wird und einen Status beschreibt, von dem aus die Funktionsfähigkeit eines Systems auf Dauer gewährleistet werden kann. Weil die Missachtung ökologischer, ökonomischer oder sozialer Rahmenbedingungen je für sich die Nachhaltigkeit gefährden kann, müssen stets alle diese drei Dimensionen Beachtung finden, müssen ökologische Zukunftsfähigkeit, ökonomischer Wohlstand und soziale Integration ausgewogen Berücksichtigung finden.

²¹ World Commission for Environment and Development (WCED): Our Common Future, Oxford/New York 1987.

Zudem ist Nachhaltigkeit normativ mit zwei Verteilungspostulaten verknüpft, mit Vorstellungen von einer fairen interregionalen Verteilung, zumindest Chancengleichheit – global also zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, lokal z.B. zwischen Stadt und Umland –, sowie Vorstellungen von einer fairen intertemporalen Verteilung, damit nicht eine Generation auf Kosten der folgenden lebt. In der nachhaltigen Stadt sind ökologische und soziale Lebensqualität Voraussetzungen für ökonomische Standortqualität und umgekehrt!

4 b) Prozedurales Leitbild: Kooperation

Neben der Abwägung zwischen Sachzielen ist auch eine Abwägung zwischen institutionellen Arrangements und Steuerungsformen notwendig. Für viele Politikfelder von der Wirtschaftsförderung über den Wohnungsbau bis zum Nahverkehr ist eine gleichberechtigte enge Kooperation mit Nachbargemeinden erforderlich zwischen Staat und Staat etabliert sich so eine neue Ebene oft informeller Kooperation: die Region.

Doch die Stadt ist nicht nur zu klein für einige vernünftige Problemlösungen, sie ist auch zu groß für andere. Besonders im Kampf gegen soziale Ausgrenzung, Jugendarbeitslosigkeit oder ethnische Konflikte werden heute innerstädtisch die Stadtviertel, die Quartiere und Nachbarschaften aufgewertet. Hier arbeiten städtische Verwaltungen und zivilgesellschaftliche Akteure, Vereine, Initiativen, unter Einschluss der Privatwirtschaft partnerschaftlich zusammen. Für das inhaltliche Leitbild Nachhaltigkeit erweist sich so das prozedurale Leitbild Kooperation als geeignete Handlungsform, um in einer wachsenden Zahl von Politikfeldern den neuen Herausforderungen aus den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends entgegenzutreten.

Angela Maas: Vielen Dank. Es geht nun weiter mit der Podiumsdiskussion. Ich bitte also die Herren und die Dame aufs Podium. Das ist einmal unser Oberbürgermeister Fritz Schramma, Alfred Freiherr von Oppenheim, der Präsident der Industrie- und Handelskammer, Gerburg Imhoff, Mitglied des Vorstands der Imhoff-Stiftung – für die, die es nicht wissen, 2001 von Frau Imhoff und ihrem Mann Konsul Hans Imhoff ins Leben gerufen als gemeinnützige Stiftung - und last but not least Dr. Peter Bach. Er hat 1994 den Kunstsalon e.V. gegründet, um in Köln die Künste breit und interdisziplinär zu fördern. Und seit 1998 ist er außerdem Sprecher des von ihm initiierten Kölner Kulturrates. Das ist der Zusammenschluss der Repräsentanten aller Fördervereine und sonstigen Fördereinrichtungen im Bereich der Künste in Köln.

Die Herren und Frau Imhoff wissen es schon, Ihnen sag ich's jetzt: Ich beginne in solchen Fällen eine Podiumsdiskussion immer mit dem so genannten Warm-up, der Aufwärmrunde. Ich stelle den Menschen auf dem Podium jetzt drei Fragen, auf die spontan und schnell und knapp geantwortet werden soll.

Herr Baron Oppenheim, Sie sind - wie ich nachgelesen habe - begeisterter Segler. Und als Sie meinen Fragebogen ausgefüllt haben, diesen Marcel-Proust-Fragebogen, da haben Sie auf die Frage, wo möchten Sie gerne leben, geantwortet: auf einer Segelyacht. Wenn Sie mit der Segelyacht unterwegs sind, kommen Sie in viele Häfen. Können Sie sich an eine Stadt erinnern, die Ihnen so gut gefallen hat, dass Sie spontan gedacht haben, da will ich unbedingt noch mal in Ruhe hin, hier könnte ich mir sogar vorstellen, längere Zeit zu bleiben?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Ich habe mir schon manchmal überlegt, dass ich in einigen dieser Städte etwas länger bleiben würde, aber letztendlich war ich dann immer froh, hierher zurückzukommen.

Angela Maas: Und welches ist die Stadt, die Sie da am tollsten finden?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Georgetown auf Sankt Helena. Wegen der historischen Erinnerungen an Napoleon einerseits, und einer sehr vielseitigen Naturgestaltung andererseits.

Angela Maas: Frau Imhoff, Sie stammen aus Dortmund, leben aber schon lange hier in Köln, seit 1971. Erinnern Sie sich noch daran, als Ihnen zum ersten Mal bewusst wurde, ich lebe jetzt in Köln, das ist meine Stadt, hier werde ich wohl bleiben.

Gerburg Imhoff: Ja, da erinnere ich mich eigentlich noch sehr gut. Diese Stadt hat mich schon beeindruckt gegenüber so einer Industriestadt im Ruhrgebiet, die eigentlich immer nur schmutzig war. Zu der Zeit jedenfalls noch konnte man eine Bluse nur zwei Stunden tragen und dann war sie hin. Und Fenster mussten jede Woche geputzt werden. Inzwischen ist das ja auch anders. Das fand ich schon sehr beeindruckend hier in Köln, eigentlich gar nicht so sehr die Menschen, sondern das dieser Schmutz hier nicht war.

Angela Maas: Herr Oberbürgermeister, alle reden vom rapiden Wandel unserer Städte. Was ist für Sie besonders auffällig, wenn Sie das Köln, vielleicht sogar das Ossendorf Ihrer Jugend, mit dem von heute vergleichen?

Fritz Schramma: Der Wandel eines Viertels, das so wie die Stadt insgesamt an Internationalität zugenommen hat; allerdings nicht ganz so ausgeglichen, daran werden wir arbeiten müssen.

Angela Maas: Woran erinnern Sie sich konkret? Gibt es irgendetwas, von dem Sie sagen, das hat sich total verändert?

Fritz Schramma: Ja, ich habe mein Geburtshaus vor einiger Zeit gesehen, das in Nippes immer noch steht, und habe auch meine alte Wohnung noch mal besucht. Da gab's natürlich Kindheitserinnerungen, aber heute ist alles völlig anders. Das hat was damit zu tun, dass Nippes ein internationales Viertel geworden ist, so wie auch die gesamte Stadt. Diesen Wandel haben wir - ich bin jetzt Mitte fünfzig - in den letzten zwanzig, dreißig Jahren ganz bewusst erlebt. Und diese Internationalität tut der Stadt sicherlich im Großen und Ganzen gut.

Angela Maas: Herr Dr. Bach, wenn Sie Besuch von auswärts bekommen und möchten den Gästen Ihr Köln zeigen: wo gehen Sie hin? Der Dom gilt nicht.

Peter Bach: Wenn ich Ihnen mein Köln zeigen will, gehe ich dahin, wo es volkstümlich ist. Das ist für mich vor allem der Bereich der Kleinkunst. Und ich gehe dahin, wo Köln sich ganz besonders sehen lassen kann, das sind die Highlights im Kunst- und Kulturbereich. Es ist nicht der Karneval, obwohl ich mich als Westfale außerordentlich gut mit dem Karneval arrangiert habe und das also ein wichtiges Versöhnungselement mit dieser Stadt war. Es sind für mich schon Kunst und Kultur. Und wenn Sie wissen wollen, wo das dann ist, dann sind sowohl die Philharmonie als auch der Tanz etwas, was ich besonders liebe.

Angela Maas: Herr Baron Oppenheim, was bedeutet für Sie Lebensqualität?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Lebensqualität bedeutet für mich Ausgewogenheit.

Angela Maas: Frau Imhoff, jemand überlegt nach Köln zu ziehen. Welche Vorzüge dieser Stadt - außer der Sauberkeit, das haben wir gerade schon gehört - fallen Ihnen spontan ein?

Gerburg Imhoff: Ich denke, das wirklich reiche Kulturleben hier in Köln, das beeindruckt sicher jeden. Also wie auch schon Herr Dr. Bach sagte, ich würde die Leute auch überall dahin schleppen und würde Ihnen das nur empfehlen können.

Angela Maas: Gibt es irgendeinen Nachteil, den Sie nicht verschweigen würden?

Gerburg Imhoff: Dazu fällt mir eigentlich spontan nichts ein.

Angela Maas: Um so schöner für Köln. Schauen wir mal, ob das hier überall so ist. Herr Schramma, wie stellen Sie sich Ihr Leben in 20 Jahren vor? Was erwarten Sie dann von Ihrer Stadt? Nicht als Oberbürgermeister, das sind Sie dann vermutlich nicht mehr, sondern als Fritz Schramma.

Fritz Schramma: Ich denke, dass ich dann immer noch in dieser Stadt gerne lebe. Ich habe heute eine einhundertfünfjährige Kölnerin getroffen. Sie hat jetzt drei Jahrhunderte erlebt und konnte immer noch lachen. Das würde ich ganz gerne ich zwanzig Jahren auch noch können.

Angela Maas: Herr Dr. Bach, welche Qualität dieser Stadt - außerhalb der Kultur - wird noch viel zu sehr verkannt?

Peter Bach: Das Potenzial, das diese Stadt im Medienbereich hat. Ich meine damit nicht, dass Köln schon eine Medienstadt ist, wie das oft behauptet wird, da gibt es viele Schwächen, aber wir haben ein unerhört großes Potenzial. Wir haben mit der Kunsthochschule für Medien eine Hochschule, mit Studenten, die einen Oscar und andere internationale Auszeichnungen gewonnen haben.

Angela Maas: Zuletzt noch: Führen Sie bitte jeweils einen Satz zu Ende. Herr Baron Oppenheim: Typische Köln-Klischees sind für mich...

Alfred Freiherr von Oppenheim: ... Kölsch, Dom, Karneval.

Angela Maas: Und welches nervt Sie am meisten?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Keins.

Angela Maas: Gerburg Imhoff: Wenn ich für Köln einen Wunsch frei hätte...

Gerburg Imhoff: ... würde ich mir wünschen, dass der Dom ewig stehen bleibt.

Angela Maas: Herr Dr. Bach: Wenn ich vom kölschen Klüngel höre...

Peter Bach: ... wurde mir mal nicht sofort schlecht, weil ich es auch als gute Lebensart empfunden habe. Die Kölner machen sich vieles ja leichter damit als die Hamburger oder die Westfalen. Aber wenn ich derzeit vom kölschen Klüngel höre, dann wird mir schlecht.

Angela Maas: Und Herr Oberbürgermeister Schramma: Ich möchte von diesem Abend erzählen können, dass ...

Fritz Schramma: ... er das, was er soll, nämlich Impulse geben, auch wirklich ausstrahlt, und dass wir nach zwei Jahren sagen: Diese Impulse haben uns für den Leitbild-Prozess geholfen und wir haben ein gutes Ergebnis gefunden.

Angela Maas: In dem Vortrag von Herrn Dr. Oetinger war vom Wettbewerb die Rede, davon, dass Köln eher obere Mittelklasse ist und dass der Wettbewerb sehr wichtig ist. Wie beurteilen Sie die Wettbewerbsfähigkeit von Köln vor dem Hintergrund des internationalen Standortwettbewerbs. Wer auf Platz 1 oder auf Platz 2 kommen will - das ist mir im Ohr geblieben -, der muss richtig ran....

Alfred Freiherr von Oppenheim: Ich teile die vorgetragene Meinung, dass wir eine gewisse Selbstgefälligkeit haben, dass bei uns das Engagement noch fehlt. Ich glaube, es wird noch sehr viel zu viel geklagt, wir können das nicht machen, denn wir haben das Geld nicht. Wir müssen uns von dieser Ausrede, wir haben nicht genug Geld, verabschieden, sondern stärker das persönliche Engagement in den Vordergrund bringen. Da meine ich aber nicht nur das persönliche Engagement eines Bürgers, das persönliche Engagement einer Wirtschaftseinheit, sondern genauso gut das Engagement in der Verwaltung und auch in der Politik. Dass alle aufeinander zugehen und die Idee des Einen nicht vom Anderen blockiert wird.

Angela Maas: Wenn Sie konkret werden, was würden Sie sich denn als Vertreter der Wirtschaft von dem Vertreter der Politik, dem ersten Bürger dieser Stadt, wünschen?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Das mag jetzt wie Kritik klingen, ist aber nicht so gemeint. Ich meine, dass wir mit diesem Prozess - der, wie wir alle wissen, sehr langwierig ist und sehr lange dauert und auch sehr viele Rückschläge und sehr viele Missverständnisse auf unterschiedlichen Einheiten haben wird -, dass wir mit dem so schnell wie möglich beginnen und zügig und geschlossen und im gleichen Tempo weitermachen. Dass wir eine gemeinsame Karawane bilden.

Angela Maas: Es ist angeklungen in den Vorträgen: Es geht nicht, dass jetzt nur Köln ganz alleine sagt, wir machen das, sondern das müsste in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Sehen Sie das unkompliziert?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Überall sind Menschen tätig, überall wird es kompliziert sein. Wir müssen in der Region Vertrauen für Köln finden, bilden und bewerkstelligen, und wir müssen auch dafür dann auch eine gewisse Verantwortung übernehmen.

Angela Maas: Herr Dr. Bach, gemeinsam miteinander etwas auf den Weg bringen, miteinander diskutieren und zusammen etwas schaffen, dazu soll heute der Anfang gemacht werden. Der Kölner Leitbild-Prozess soll als Diskussion geführt werden. Damit die Diskussionen dann auch zu Ergebnissen führen, muss er deutlich strukturiert sein. Wenn Sie sich die Kölner Kulturszene angucken: Ist die bereit, sich darauf einzulassen, oder könnte das auch dazu führen, dass man sagt, nee, also wir als Kreative, wir wollen da lieber so unser Ding machen?

Peter Bach: Die Kölner Kulturszene wird mit der Struktur Schwierigkeiten haben, denn es ist ein Merkmal von Kunst und Kultur, oft unstrukturiert und kreativ zu verlaufen. Aber diese Kreativität ist natürlich eine sehr große Kraft. Ich glaube, dass sie dann ein Beitrag zum Leitbild sein kann, wenn sie über den Kulturrat in die Diskussion eingebracht wird. Das wäre für mich der Transportriemen: Der Kulturrat bringt Kreativität in die Leitbild-Diskussion.

Es würde mich sehr interessieren, dass wir heute Abend darüber sprechen, was ein Leitbild ist, was wir denn für einen Leitbild-Begriff haben.

Angela Maas: Was haben Sie denn für ein Leitbild-Begriff, wie stellen Sie sich den Leitbild-Prozess vor?

Peter Bach: Mich hat die erste Definition des Leitbild-Begriffs nicht befriedigt: eine Verpackung mit ernsteren Inhalten. Da müssen wir schon weiterkommen, wir müssen ja die Inhalte definieren, was gehört in ein Leitbild hinein? Es ist dann eine zweite Definition genannt worden, die ich akzeptieren kann: ein Bild, das in die Stadt hinein wirken soll, das den Bürgern Identität schafft mit ihrer Stadt, eine Art Corporate Identity. Aber dieser Identitätsfindung muss ja etwas vorausgehen: die Definition des Leitbildes. Und Leitbild hat schon einen strategischen Charakter. Es muss das sein, was die Stadt als unverwechselbares Spezifikum auch gegenüber anderen Städten und auch im Wettbewerb mit anderen Städten vorzuzeigen hat.

Man gewinnt den Begriff des Leitbildes vor allem, wenn man fragt, was ist das Leitbild nicht? Das Leitbild ist kein Parteiprogramm. Wir müssen im Leitbild nichts schreiben über Arbeit, Soziales, Verkehr, Mittelstand usw. Wir müssen uns strategisch so fokussieren, dass wir im Wettbewerb der Städte in zwanzig Jahren eine gute Position haben. Wir müssen das Leitbild so aus der Stadt gewinnen und in die Stadt transportieren, dass die Bürger sich mit diesem Leitbild identifizieren können und es mitentwickeln und vor allem dann auch zwanzig Jahre mittragen. Und damit haben wir eine sehr enge Definition. Und nur, wenn wir uns an diese enge Definition halten, wäre das ein einigermaßen vernünftiger Diskussionsprozess in Köln. Sonst wird das ein riesiges Palaver.

Angela Maas: Da ist mir hängen geblieben, dass es charismatischer Führungspersönlichkeiten bedarf, um das zu verhindern, dass es so klein klein wird. Habe ich

Sie richtig verstanden: Schon andere Beispiele haben gezeigt, dass zwei bis drei Persönlichkeiten reichen, um den Prozess immer wieder nach vorne zu bringen? Richtig? Sehen Sie Persönlichkeiten bei uns in der Stadt, die das leisten könnten?

Peter Bach: Ich glaube, dass es sie gibt, die gibt's in jeder Stadt. Ich glaube nur, dass sie schwer zu gewinnen sind. Der Kölner Stadtanzeiger hat im vorigen Jahr versucht, eine Artikelserie in Gang zu bringen, mit der sich solche Leute aus dieser Stadt einbringen in die Diskussion. Es ist ganz schwer, jemanden - der sonst ja bewusst entschieden hat, ich will kein Politiker sein, ich will nicht in der Öffentlichkeit stehen - zu einer öffentlichen Erklärung zu bringen. Ich glaube, wir müssen sehr behutsam diese Leute finden und ermuntern, sich zu äußern und ihren Beitrag zu leisten.

Angela Maas: Frau Imhoff, ich würde gerne von Ihnen wissen, wie Sie das bewerten. Sie vertreten hier sozusagen das bürgerschaftliche Engagement. Abgesehen von möglichen charismatischen Figuren, die sich an die Spitze stellen: Geht es nur, wenn die Kölner, wenn alle Bürger das mit unterstützen?

Gerburg Imhoff: So sehe ich das. Es ist also ganz wichtig, dass man jeden Bürger anspricht in dieser Stadt, an diesem Entwicklungsprozess mitzumachen. Und das kann ich natürlich nur, wenn ich da auch konsequente Öffentlichkeitsarbeit leiste, durch die sich jeder immer wieder angesprochen fühlt. Es muss sich ganz fest im Bewusstsein der Leute verankern, dass hier etwas von ihnen gefordert wird, dass sie also nicht nur da sitzen und meckern, sondern sich auch wirklich mal aktiv an diesem Prozess beteiligen müssen.

Alfred Freiherr von Oppenheim: Ich möchte das ergänzen. Ich glaube, nicht nur in unserer Stadt, überhaupt in unserem Land, ist in den letzten Jahrzehnten zu stark - und das war in vielen Fällen auch notwendig - eine Minoritätenpolitik betrieben worden. Wenn wir jetzt eine solche Sache anfangen, dann müssen wir wieder auf das Gemeinsame der Bürger und nicht auf Spezialitäten von vielen verschiedenen Minoritäten blicken. Jeder Bürger kann etwas in dieses Gemeinsame einbringen.

Fritz Schramma: Ich denke, es besteht eine Schwierigkeit in der Frage, wie wir in den Leitbild-Prozess einer Stadt mit einer Million Menschen sehr viele Aspekte hineinbringen. Wir werden nicht daran vorbeikommen zu strukturieren, wir werden nicht daran vorbeikommen zu reduzieren, denn sonst kriegen wir in der Tat das, was Herr Dr. Bach eben ansprach, ein additives Sammelsurium. Das wird ein Wälzer von guten Vorschlägen, die aber letztendlich nicht das ausmachen, was hier aus diesen beiden Vorträgen heraus deutlich geworden ist: Wir müssen schon so etwas wie eine Idee entwickeln, eine Idee im Sinne eines Bildes, dem man folgen will, dem man nachstreben will. Ich will jetzt nicht direkt von Ideal sprechen, aber es muss schon eine Zugkraft, es muss schon eine magnetische Kraft haben. Und es muss einen hohen Identifikationsgrad mit jedem einzelnen Kölner haben. So dass jeder sagt, ich bin da zwar nicht mit meinen Wünschen hundertprozentig drin, aber ich kann mich damit identifizieren: Das ist meine Stadt, in der möchte ich leben und für die möchte ich arbeiten. Das muss beim Leitbild am Ende herauskommen. Ein schwieriger Prozess. Strukturierung, auch Reduzierung - er muss dann letztendlich ein demokratischer Prozess sein. Im Sinne von: sich einigen, auf einen Nenner kommen.

Angela Maas: Wenn ich das Wort Reduzierung in dem Zusammenhang höre und wäre jetzt in irgendeiner Gruppe engagiert, würde ich innerlich ein bisschen zusammensucken und sagen: Aha, und wir fallen dann nachher durch den Rost, wir machen dann da nicht mit. Es ist ja wirklich auch gewollt, dass ganz Köln, egal, wer sich wo und wie engagiert, eingebunden werden soll.

Sie sagen andererseits mit Recht, es kann aber nicht sein, dass jetzt einhundert-siebenunddreißig Gruppen kommen und sagen, wir wollen alle mitmachen, wir wollen das, wir wollen das, mehr Spielplätze für Kalk, mehr Umweltschutz, bessere Flüchtlingspolitik, da fallen einem hundert Sachen ein ...

Ich sehe das Problem, dass der Prozess dann ein bisschen zerfranst. Ich habe mehrere Agenda-21-Veranstaltung in verschiedenen Städten moderiert und hatte das Gefühl, oh, oh, die Gefahr ist sehr groß, dass das mit großem Engagement und großer Begeisterung auf den Weg gebracht wird und dann aber relativ wenig passiert. Beim Leitbild-Prozess wäre es vielleicht eine Chance, das zu verhindern.

Es wäre mein Wunsch, wenn heute Abend eine Aufbruchstimmung entstehen könnte. Keine konkreten Ergebnisse, keine siebenundfünfzig Interessensvertreter, die dann auch aufgezeigt haben und gesagt haben, wir wollen auch dabei sein. Sondern in den Köpfen die Idee: Wir haben die Chance, aus dem, was wir gehört haben, Köln 2020 vielleicht unter die Top 3 der Städte zu bringen, also ganz oben mitzumischen. Was gelingen muss, ist nicht, dass jeder Interessensvertreter sein Interesse da jetzt reinpuscht, sondern mitmacht, ein größeres Ziel zu finden und zu sagen, wie können wir da vordenken, querdenken, nachdenken, um die Ecke denken und gemeinsam ein Ziel formulieren, wo dann jeder das Beste, was er hat, reinbringt. Ist das die Idee?

Fritz Schramma: Ja.

Peter Bach: Ich befürchte, wenn gesagt wird, wir brauchen eine Aufbruchstimmung oder Leitbild soll vor allem Aufbruch sein, dass das zu kurzatmig ist. Wir haben in Köln dauernd Aufbruchstimmungen, das können wir ganz gut in Köln. Was nicht so gut geht in Köln, ist Qualität erzeugen. Das hat auch was mit der Selbstzufriedenheit zu tun. Das ist jedenfalls meine persönliche feste Überzeugung, dass andere Städte stärkere Potenziale im Prozess der Qualitätserzeugung haben. Das klingt jetzt ein bisschen theoretisch. Gemeint ist zunächst: Es muss erst mal die Arbeit geleistet werden. Es kommt nicht darauf an, dass jetzt jeder mal zum Leitbild gerade das sagt, was ihm einfällt, sondern dass analytisch eine Bestandsaufnahme gemacht wird. Damit fängt es für mich an. Es ist in der Leitbild-Diskussion bisher überhaupt nicht aufgenommen, dass wir uns mal Gedanken darüber machen, was ist denn in den letzten zehn Jahren in dieser Stadt passiert? Ist uns das denn recht, hat das strategisch zu was geführt, wo wollte man denn hin und wo ist man hingekommen? Daraus könnte man ja viel lernen, man würde vielleicht einiges korrigieren und bei anderem sagen, damit sind wir erfolgreich gewesen.

Das Zweite wäre für mich, dass man sich wirklich davor hütet, die Leitbild-Findung als einen tagespolitischen oder parteipolitischen oder sonst wie basispolitischen Prozess zu sehen. Ich finde, die Stadtverwaltung hat die Aufgabe - und eine Führung muss es geben -, für diese Stadt zu definieren: Was ist unser strategisches Ziel? Da ist die Stadtführung nichts anderes als eine Unternehmensführung. Wenn diese Strategie stimmt, dann werden wir in zwanzig Jahren besser sein, und wenn diese Strategie nicht stimmt, wenn sie schlecht und nicht qualitativ genug erarbeitet wurde, dann werden wir in zwanzig Jahren die Nummer 8 sein oder immer noch die Nummer 5. Vielleicht auch immer noch glücklich, aber dann hätten wir uns das eigentlich alles sparen können.

Angela Maas: Wenn Sie sagen, erst müssen die Sachen strukturiert und analysiert werden und dieser klare Plan gefasst werden: Schaffen das die Stadt und alle, die daran beteiligt werden sollen, aus sich heraus, oder brauchen wir die Moderation, die Supervision von außen, jemanden, der immer wieder draufguckt und sagt: Moment, da verrennt ihr euch gerade oder da verzettelt ihr euch. Wie sehen Sie das?

Fritz Schramma: Wir haben natürlich die Aufgabe der Moderation nicht selbst übernommen. Wenn ich wir sage, das ist die Verwaltung, und an deren Spitze stehe ich. Ich habe das schon zu meinem Thema gemacht. Und ich stelle mich auch dafür hin, aber ich werde das nicht alleine leisten können und ich will das auch nicht alleine leisten, wenngleich ich mich an die Spitze dieser Bewegung stelle, qua Amt, aber auch qua Engagement als Kölner, der sich das zum Thema gemacht hat. Aber was denn die Moderation hier letztendlich machen muss, das ist etwas, was jemand von außen her einbringen muss.

Wir haben europaweit nach einem Moderator Ausschau gehalten und wir werden ein Institut damit beauftragen, das mit dem Blick von außen zu moderieren. Die Nabelschau als solche kann das nicht leisten. Sie haben das eben sehr richtig gesagt. Wir stellen gewisse Qualitätsanforderungen an diesen Prozess, und wir wollen am Ende ein gutes Ergebnis haben. Das können wir alleine mit unserer Manpower, mit unserem Know-how, nicht leisten.

Angela Maas: Wir haben schon gehört, ohne bürgerschaftliches Engagement, ohne ehrenamtlichen Einsatz geht's nicht. Wenn ich mich erinnere an punktuelle Aktionen, zum Beispiel „Clean-up Cologne“, dann sage ich, es ist schon toll und es ist gut, dass es überhaupt funktioniert. Manchmal habe ich aber auch gedacht, es sind die „üblichen Verdächtigen“, die sich dann die Gummihandschuhe anziehen und zu einem bestimmten Tag morgens um zehn zum Sammelpunkt kommen und mitmachen. Ist die Bereitschaft der Bürger in Köln wirklich da, an so einem Leitbild-Prozess aktiv mitzuwirken, auch richtig sich da einzubringen, es dann umzusetzen, wenn die Strategie einmal gefunden ist?

Gerburg Imhoff: Ja, die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement ist ja immer noch sehr hoch in Köln. Aber man muss auch berücksichtigen, dass sich doch die Einstellung des Bürgers zum Ehrenamt in der letzten Zeit sehr gewandelt hat. Man will sich nicht instrumentalisieren lassen, sondern man möchte mitreden, man möchte Eigenverantwortung haben, man möchte auch mit seinem Ehrenamt ernst genommen werden und schlussendlich auch für sich selbst noch einen Nutzen daraus ziehen. Ich denke, reine Pflege- und Reinigungsarbeiten sind nicht besonders förderlich, um die Motivation der Bürger zum Ehrenamt zu vergrößern.

Anders ist es, wenn man ihnen wirklich eine Funktion gibt. Denken Sie nur an die Schüler von der Liebfrauenschule, die das Konzept für den Rautenstrauch-Kanal gemacht haben. Die haben sich wirklich da reingekniet, die haben das Wasser analysiert, die haben die ganze Umgebung kontrolliert und nach Verbesserungen gesucht, wie diese Denkmäler zu restaurieren sind, und haben auch ein Konzept vorgelegt. Diese Schüler werden auch bereit sein, sich wirklich an der Umgestaltung dieses Raumes zu beteiligen, weil sie selbst mit eingebunden waren. Aber nicht, wenn ich jetzt die Schulklasse beauftrage und denen Besen gebe und sage, nun macht mal bitte diesen Platz da schön sauber. Das funktioniert nicht mehr mit dem Bürger von heute.

Angela Maas: Das Unternehmen Ford zum Beispiel stellt ja für ein oder zwei Tage im Jahr Leute frei, die sich dann ehrenamtlich einsetzen können. Wie schätzen Sie das

ein? Werden mehr Unternehmen, wenn man sie denn mal konkreter anspricht, dazu auch bereit sein? Zum Beispiel für „Köln 2020“?

Alfred Freiherr von Oppenheim: Ich glaube, es geht tiefer, als die Menschen zur Verfügung zu stellen. Es muss sich die Einstellung ändern. Bei den Bürgern ist es inzwischen so weit, dass sie doch eine saubere Stadt haben wollen. Das muss aber dann auch begleitet werden, und es gibt da jetzt inzwischen Ansätze von der Verwaltung. Ob da nun die eine oder andere Firma noch zwei oder drei Leute zusätzlich einsetzt, das kann die Sache nicht retten, sondern es muss intensiver auch an einem Einstellungswandel gearbeitet werden, und es muss in irgendeiner Form politisch begleitet werden.

Gerburg Imhoff: Der tiefere Sinn der Aktion von Ford ist eigentlich, dass ich dadurch Menschen gewinne und an eine ehrenamtliche Tätigkeit herantühre, die sonst im Traum nicht daran gedacht hätten, so was zu machen. Und wenn die nun einmal mit so was in Berührung kommen, dann wird ihnen vielleicht bewusst, dass sie auch mit ihren Fähigkeiten dem Gemeinwohl sehr wohl nützen können. Aber wenn so ein Erfolg nicht erzielt wird, dann könnte Ford ja auch genauso gut eine Geldspende geben, um diese Arbeiten verrichten zu lassen oder könnte direkt eine Firma beauftragen, auf eigene Kosten das zu tun.

Angela Maas: Also Sie sehen auch eine große Chance darin, ...

Gerburg Imhoff: ... dass man Leute motiviert, selbst ehrenamtlich tätig zu werden, dass die überhaupt mal mit so einer Arbeit in Berührung kommen.

Fritz Schramma: Ich habe das bei Ford gesehen und mich informiert. Ich finde das auch sehr gut und lasse jetzt im Moment in meiner Verwaltung prüfen, ob das Unternehmen Stadt, das sind eben auch 17.000 Leute, Interessenten für zunächst einen Tag im Jahr freistellen kann.

Aber was davor noch geschehen muss, ist etwas anderes. Wir müssen Interesse schaffen. Interesse schaffen für diese Stadt. Das ist nicht überall vorhanden. Interesse hat auch was mit Verantwortung und Verantwortungsbereitschaft zu tun, und das lernt man an sich in sehr frühem Alter. Wir müssen in die Schulen, in die Einrichtungen für Kinder und Jugendliche hinein, und hier müssen wir die Bereitschaft fördern, Verantwortung zu übernehmen für zunächst einen kleinen Bereich. Mit zunehmendem Alter ein größerer Bereich, bis in die Gesellschaft und für die Stadt, in der ich lebe. Das ist ein ganz wichtiger Prozess. Der geht auch nicht von heute auf morgen. Und wenn es uns in diesen zwei Jahren gelingt, mehr Menschen dafür zu gewinnen, dass sie erkennen, sie können Verantwortung übernehmen, sie können auch mitwirken und mitbestimmen in dem Sinne, wie Frau Imhoff es gerade sagte, dann haben wir schon eine ganze Menge erreicht.

Peter Bach: Ich bin ja nun selbst Ehrenamtlicher, und deswegen darf ich vielleicht dieses kritische Wort sagen. Ich glaube auch, dass wir in einer Zeit leben, wo die Privatinitiative wieder größer wird. Wir sehen diesen Umschwung jedenfalls im Kunst- und Kulturbereich deutlich. Es gibt mehr Leute, die bereit sind, was zu tun, es gibt mehr Leute, die bereit sind, Geld zu geben. Wir sammeln in den Vereinen und Institutionen des Kulturrates von Privaten alleine pro Jahr über zehn Millionen DM ein für Kunst und Kultur, nicht inbegriffen besondere Stiftungen, besondere mäzenatenhafte Großtaten.

Das ist ein klares Wort für das Ehrenamt und die Privatinitiative. Wenn ich aber vom Leitbild-Prozess spreche, dann graust's mich gleich. Ich finde, der Leitbild-Prozess darf jetzt nicht wieder allen Anforderungen eines Politikgeschehens unterzogen werden. Es ist nicht eine der ersten Aufgaben des Leitbild-Prozesses, dass alle beteiligt sind, sondern es ist eine Aufgabe des Leitbild-Prozesses, dass wir eine hohe Identität in der Stadt schaffen.

Wir sind auch sehr dafür - und da stimme ich mit Herrn Schramma überein und möchte nicht missverstanden werden -, diesen externen Moderator zu beschäftigen. Die Verantwortung liegt bei Ihnen, Herr Schramma, Sie werden in zwei Jahren daran gemessen, ob Sie eine gute Strategie für die Stadt entwickelt haben, und Sie müssen sich dabei professioneller Menschen bedienen. Wir finden es ganz exzellent, dass Sie sich entschieden haben für einen externen Moderator. Köln neigt nicht dazu, sich von außen beraten zu lassen. Wenn Sie da einen exzellenten Mann an der Spitze dieses ganzen Prozesses finden, ich würde fast mal sagen einen Intendanten, dann ist das vielleicht schon die halbe Miete.

Angela Maas: Dieser Tage habe ich in einem Artikel - da ging's um die LitCologne - gelesen, dass vielleicht das Geheimnis darin liegt, die Welt nach Köln zu holen, anstatt sich für die Welt zu halten, wozu der Kölner gemeinhin schon mal neigt.

Fritz Schramma: Ich möchte an Baron von Oppenheim anschließen, der sagte, wir sollten jetzt unverzüglich weitermachen. Ich sage Ihnen zu, wir machen unverzüglich weiter. Die nächste und die offizielle Auftaktveranstaltung des Leitbildprozesses ist schon im Mai. Das heißt, der Prozess geht jetzt los, und wir werden jetzt auch kontinuierlich an die Arbeit gehen, und dann werden sicherlich auch Diskussionen Platz finden im größeren Rahmen.

Angela Maas eröffnet die Plenumsdiskussion

(Ein Gast aus dem Publikum regt die engere Zusammenarbeit zwischen Köln und Bonn an, um mehr Internationalität zu gewinnen. Bonn bemühe sich sehr stark um internationale Behörden und werde in dem Bereich immer bedeutender.)

Angela Maas: Ich glaube, es ist schon Konsens, dass es diese Zusammenarbeit über die engen Stadtgrenzen hinaus geben soll. Das habe ich so verstanden.

Dorothea Freese (KölnAgenda e.V.): Mein Name ist Dorothea Freese, ich bin Vorsitzende des KölnAgenda e.V., der wurde im September 1999 in Köln gegründet. Gegründet, weil Koordination gebraucht wurde für den Agenda-Prozess, der ja 1998 im Juni mit einer großen Auftaktveranstaltung in der KölnMesse begonnen hat. Eigentlich muss ich sagen, arbeite ich seit 1995 daran, dass Köln eine lokale Agenda bekommt. Und alle Agenda-Aktiven waren sehr erfreut über die Initiative der IHK, einen Leitbild-Prozess in die Wege zu leiten, denn wir von der lokalen Agenda arbeiten ja im Grunde an nichts anderem als an einem Leitbild-Prozess für Köln.

Nur ist das ein Leitbild, das von vorneherein umsetzungsorientiert ist. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist heute zum Glück nicht nur von mir gekommen. Ich habe ihn bisher in der Kölner öffentlichen Diskussion ein wenig vermisst, aber er ist uns von professoraler Seite zum Glück auch noch ans Herz gelegt oder auf die Schulter gelegt worden, je nachdem, wie man das empfindet. Der Begriff Nachhaltigkeit sollte auf jeden Fall im

Leitbild-Prozess eine Rolle spielen, und zwar als Querschnittsthema. Wir meinen, dass die Themen, die sich entwickeln, allesamt immer wieder überprüft werden sollen am Begriff der Nachhaltigkeit.

Was für uns außerdem außerordentlich wichtig ist, das ist, dass es ein partizipativer Prozess ist. Herr Dr. Bach, ich muss Ihnen da widersprechen. Ich möchte eigentlich auch den übrigen Hauptbedenkenträgern gegen Partizipation Mut zusprechen. Es scheint mir in Köln eine große Reserviertheit zu geben gegenüber Methoden, die andernorts probiert und auch mit Erfolg - wenn auch mit wechselndem Erfolg sicherlich - durchgeführt worden sind. Wir hatten vor kurzem eine sehr interessante Veranstaltung im Dom-Forum - dankenswerterweise vom WDR organisiert -, in der aus Basel über Bürgerbeteiligung an einem bestimmten Projekt berichtet wurde. Wir werden demnächst in Köln eine Veranstaltung haben über ein atemberaubendes Projekt der Bürgerbeteiligung, das ist der partizipative Haushalt in Porto Alegre, der dort seit vierzehn Jahren mit einer Beteiligung von inzwischen 40.000 Personen aufgestellt wird.

So, jetzt will ich nicht ein Co-Referat halten, aber ich möchte Ihnen eben Mut machen und zu Frische raten in Bezug auf Bürgerbeteiligung. Sie sind ja nicht nur alle Wirtschaft oder Verwaltung, die ich Sie hier sitzen sehe, Sie sind ja auch Bürger. Fühlen Sie sich doch mal als solche in Ihrer übrigen Kompetenz auch noch angesprochen und gestehen Sie dieses auch den sonstigen Bürgern zu. Kommen Sie in die Arbeitskreise, bringen Sie sich ein. In die breite Diskussion, in der auch die Reduzierung dann nicht mehr schmerzhaft ist.

Angela Maas: Ich habe es nicht so verstanden, als wäre die Bürgerbeteiligung und die Partizipation grundsätzlich strittig. Sondern ich habe es so verstanden, dass man aufpassen muss, dass es sich nicht völlig zerfranst, und dafür braucht es einen externen Moderator, der den Prozess dann auch genügend strukturiert.

Dorothea Freese: Den Moderator braucht es für alle Teil-Leitbilder, für alle Arbeitsgruppen, nicht nur für den Bereich der Bürgerbeteiligung, der leider im Ratsbeschluss mit ein wenig Reserve von vorneherein bedacht worden ist. Aber er ist drin, und wir wissen, wir werden zusammen mit dem Moderator und der Stadt ein Modell für die Bürgerbeteiligung in Köln erarbeiten. Darüber sind wir sehr froh.

Angela Maas: Vielen Dank, Frau Freese. Möchte jemand auf dem Podium direkt reagieren?

Peter Bach: Vielleicht nur einen Satz. Wir müssen darüber diskutieren, was der Unterschied zwischen einer Leitbild-Entwicklung und der Agenda ist. Die Agenda ist ein umfassendes Programm für diese Stadt. Ich habe mir die Agenden, die es bisher gibt in anderen Städten, sehr genau angeschaut. Sie haben eine Gliederung, die mit einem Leitbild nichts zu tun hat, es geht bei der Agenda nämlich um sämtliche Politik- und Lebensbereiche, es geht auch um die Erarbeitung der Grundsätze, nach denen wir leben und handeln wollen. Und insofern sind wir alle, glaube ich, auch ein Anhänger der Agenda.

Aber die Herausarbeitung eines Leitbildes als einem strategischen Zielpunkt, als einen Identifikationspunkt nach außen, geht sehr viel eher in Richtung Entwicklung einer Marke, Köln als Marke. Und Köln als Marke herauszuarbeiten, ist etwas ganz anderes, als einen riesenbasisdemokratischen politischen Idealprozess in Gang zu setzen.

Dorothea Freese: Es geht darum, dass das Leitbild auch umsetzungsorientiert wird. Die Marke, das Stadtlabel, weckt sehr viele Emotionen bei Leuten, die sagen, na ja, da wird mal wieder was zum Vermarkten entwickelt, das ist teuer, das findet dann statt, das nimmt Zeit für andere Dinge. Es ist wichtig, gleichzeitig zu sehen, wie kommen wir dahin, Indikatoren zu entwickeln, Leitlinien zu entwickeln. So wird es in Unternehmen ja auch schließlich umgesetzt.

Angela Maas: Ich glaube, dass es darüber nicht den absoluten Dissens gibt. Andere Wortmeldungen?

Frieder Wolf (Europabüro der Stadt Köln): Ich finde es etwas schade, dass jetzt gerade am Ende der Debatte eine scheinbare Kontroverse über den Begriff der Partizipation entsteht. Mir fehlte das, ehrlich gesagt, bei den Megatrends. Wir lesen ja dieselbe Literatur, die hier auch zitiert wurde. Und in dieser Literatur sagt Saskia Sassen, sagen andere, ist ein Megatrend Partizipation, das heißt die Ansprüche von Bürgerinnen und Bürgern an Mitgestaltung. Das ist konstitutiv auch für den Leitbild-Prozess. Identität setzt ein Stück weit Repräsentation voraus. Wenn ich mich hier umsehe, ich bin so mittelalt, ich bin 2020 fast vor der Rente, ich kann über diesen Leitbild-Prozess nachdenken, ich werde ihn auch versuchen zu beeinflussen. Aber mir fehlen die jungen Menschen heute, und mir fehlen - Herr Oberbürgermeister, Sie haben es ja angemerkt - zwanzig Prozent der Bevölkerung, die nicht alle bürgerlichen Rechte haben. Sie sind auch nicht vertreten durch den Rat. Wir müssen sie in sinnvoller Weise einbeziehen in diesen Prozess.

Die Stadt Köln ist übrigens sehr aktiv, ist sehr viel europäischer als es manchmal hier anklang, sie ist sehr viel weniger selbstbezüglich, als manche heute hier gesagt haben. Aber der Prozess selber wird nur gelingen, wenn er auch in seiner Dramaturgie die Repräsentation abbildet, die heute für mich nicht erkennbar ist. Vielen Dank.

Fritz Schramma: Vielleicht ganz kurz dazu: Das ist ja auch mit ein Motiv unserer Anstrengungen, ein Leitbild zu entwickeln, Herr Wolf. Ich glaube, wir sind so sehr nicht auseinander, auch mit dem, was von Seiten der Lokalen Agenda gesagt worden ist. Die Dinge stehen nicht so kontrovers und sie schließen sich auch nicht aus.

Natürlich war ja die Überlegung, dass wir jetzt im Moment zwanzig Prozent Ausländer in Köln haben, dass wir aber in zehn Jahren vielleicht dreißig Prozent Ausländer haben oder vielleicht noch mehr, mit ein Anlass, darüber nachzudenken, was das denn für Konsequenzen für diese Stadt hat. Das hat nämlich Konsequenzen zum Beispiel für unsere Bildungs- und Ausbildungsanstrengungen, für unsere Qualifizierungsmaßnahmen. Das hat Konsequenzen für die Bereiche Kunst und Kultur, das hat Konsequenzen für den gesamten Alltag dieser Stadt.

Das Publikum heute ist sicherlich nicht der Querschnitt, den wir dann in den Prozess einbinden werden, da haben Sie völlig Recht. Aber das kann man bei so einer Impulsveranstaltung kaum machen. Das wird aber ab der nächsten Veranstaltung mit Sicherheit realisiert werden. Darauf können Sie sich verlassen. Denn das ist auch so gewollt. Insofern sehe ich die Kontroverse nicht so ganz.

Gerhard Haag (Theater im Bauturm): Ein paar ganz kurze Gedanken zu dem Prozess. Erstens glaube ich auch, dass die Partizipation, so wie ich es verstanden habe, nicht verhindert wird, aber die hängt natürlich auch davon ab, dass es genügend Menschen in der Stadt gibt, die partizipieren wollen und die sich auch einbringen. Ich finde, das liegt dann sozusagen an uns Bürgern. Und wie wir gehört werden, das werden wir dann sehen. Aber wir werden da nicht locker lassen.

Ein Leitbild oder ein Beitrag zum Leitbild ist gerade für mich aus der freien Theaterszene in diesen Haushaltsberatungen verwirklicht worden, nämlich die Erhöhung der Förderung der freien Kultur. Das kann man nicht hoch genug einschätzen in diesen Zeiten. Ich stimme dabei Herrn Baron Oppenheim zu, man darf sich nicht die Ausrede holen, wir haben kein Geld. Es ist eigentlich nur die Frage der Verteilung, und in diesem Fall finde ich das einen Beitrag zur Entwicklung des Leitbildes der Kultur.

Ein anderer Gedanken, der mir schon lange durch den Kopf geht: Ich finde diese Kampagne für die Sauberkeit der Stadt, die seit Jahren mit unterschiedlichsten Mitteln geführt wird, höchst problematisch. Es wird gegen die Graffiti-sprüher nahezu eine Kriminalitätskampagne geführt, die ich nicht richtig finde. Ich gehe davon aus, wenn ein Respekt für die Stadt geschaffen wird, wenn die Menschen ihre Stadt lieben und respektieren und sie wertvoll schätzen, dann zerstören sie sie auch nicht und beschmutzen sie auch nicht, sondern dann pflegt man sie. Das ist wie zu Hause. Insofern verspreche ich mir von diesem Leitbild-Prozess, dass am Schluss eine Kampagne für Sauberkeit gar nicht nötig ist, sondern dass die Stadt einfach anders aussieht.

Ein Schwachpunkt noch in der ganzen Debatte, der mir auch vorhin in den Referaten aufgefallen ist und der natürlich auch nicht aus der Welt zu schaffen ist so schnell: Köln hat im Gegensatz zu anderen großen Städten, mit denen wir im Wettbewerb stehen, leider keine nennenswerte überregionale wichtige Zeitung. Das ist ein Produkt, was viele Städte in die Welt hinausschicken. Und das fehlt Köln. Insofern haben wir da einfach ein großes Handicap im Wettbewerb.

Angela Maas: Ich hoffe, die Verleger haben es gehört, die da jetzt kommen und das mal auf die Schiene setzen. Das wäre doch was. Weitere Wortmeldungen?

(Ein Gast aus dem Publikum fragt, wo Resultate und Ergebnisse veröffentlicht werden und die Bürgerinnen und Bürger Gelegenheit haben, ihre Ideen und Anregungen einzubringen.)

Peter Bach: Wir werden vom Kulturrat aus sicher so verfahren, dass wir uns - eingebunden in die Gesamtdiskussion - vor allem dabei engagieren werden, die Bedeutung von Kunst und Kultur als Element des Leitbilds zu definieren. Und obwohl da nun eine Reihe kompetenter Leute sitzen im Kulturrat, werden wir dies nicht allein aus eigenen Wissen schaffen. Wir werden auch für das Feld Kunst und Kultur einen professionellen Prozess fordern.

Und wir werden dann als Kulturrat öffentliche Veranstaltungen machen, in denen wir diskutieren über das, was Klügere als wir herausgefunden haben. Aber am Anfang steht die Arbeit, und da sofort eine Debatte zu führen, darin sehe ich keinen Sinn.

Fritz Schramma: Das ist der eine Teil, so wird es mit vielen anderen Gruppierungen und Segmenten in dieser Stadt gehen. Natürlich hat die Stadt selbst auch von Seiten der Verwaltung den Auftrag des Ratsbeschlusses angenommen, getragen von allen Fraktionen im Rat. Und wir haben von Seiten der Verwaltung auch jemanden eingestellt, der speziell mit dieser Aufgabe betraut ist. Herr Volker Wilczek ist heute Abend hier. Er wird sicherlich dann für die nächsten Veranstaltungen sehr zentral die Aufgabe haben, die Strukturierung, die Publikationsmöglichkeiten, die Einlademodalitäten und auch die Partizipationsmodalitäten zu entwickeln. Das heißt also, wir werden schon auch für permanente Öffentlichkeit, für permanente Publikationen, für entsprechende Einladungen sorgen.

Angela Maas: Gibt es denn da einen bestimmten Zeitrahmen? Dass die Kölner sich zum Beispiel darauf verlassen können, alle drei Monate werden sie in Kenntnis darüber gesetzt, wie der Stand der Dinge ist?

Fritz Schramma: Es wird mit Sicherheit einen kontinuierlichen Informationsaustausch geben. Dieses Thema wird auch ein ständiger Punkt werden in den öffentlichen Sitzungen des Rates. Aber auch darüber hinaus wird es Informationen und Möglichkeiten geben, Ideen und Anregungen loszuwerden.

Susanne Borg (Ford-Werke AG): Ich bin bei der Ford-Werke AG hier in Köln zuständig für das Projekt „community involvement“. Das ist genau das Projekt, über das vorhin berichtet wurde. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens bekommen zwei Tage im Jahr frei, um sich gemeinnützig gesellschaftlich hier in Köln zu engagieren. Ich stimme Ihnen zu, Frau Imhoff, dass solche Projekte ganz besonders dann wertvoll und auch für Köln langfristig sinnvoll sind, wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entschließen, auch darüber hinaus dann ehrenamtlich tätig zu werden. Und wir stellen erfreulicherweise fest, dass das der Fall ist. Das heißt, manche Person geht hin, setzt sich zwei Tage ein, sechzehn Stunden lang ist die Person aktiv, und stellt dann fest, das reicht eigentlich nicht. Eigentlich könnte man da viel mehr machen. Und genau das ist für uns unter anderem auch Ziel dieser Aktivitäten. Das heißt, wir wollen nicht die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zwingen, sich ehrenamtlich einzusetzen, die das ganz bewusst nicht wollen. Aber wir möchten die Menschen motivieren, die sozusagen auf der Schwelle stehen und sagen, ja eigentlich, wenn ich dann die Zeit mal hätte oder wenn ich mich aufraffen könnte. Und ich freue mich ganz besonders, dass die Stadt Köln in diesem Bereich auch aktiv werden will, und möchte eigentlich hier mit meiner kurzen Rede alle Unternehmen motivieren, sich doch auch in dem Bereich zu engagieren, denn ich glaube, dass es sich lohnt – für uns alle, für Köln.

Angela Maas: Vielen Dank. Ich glaube auch, dass man das eigentlich ein ganz gutes Beispiel ist, wie man gemeinsam etwas auf die Schiene setzen kann, was dann auch umgesetzt wird. Wo sowohl das bürgerschaftliche Engagement gefragt ist, wo aber auch die Wirtschaftsunternehmen ihren Teil zu leisten.

Ich gucke noch mal in die Runde. Gut. Dann würde ich gerne mit einer kleinen Schlussrunde enden. Wir haben hier viel davon geredet, was in zwei Jahren sein wird. Stellen Sie sich bitte mal vor, in zwei Jahren sitzen wir wieder hier: Was wollen Sie dann jeweils in einem Satz hier berichten können. Herr Bach, Sie machen den Anfang.

Peter Bach: Ich möchte berichten können, dass Kunst und Kultur zum wesentlichsten Element des Kölner Leitbilds geworden ist und das auch heute schon damit begründen, dass wir keinen internationaleren Vorzeigebereich haben als die Kunst und Kultur, und dass wir keinen kulturell und sozial integrativeren Bereich haben als die Künste.

Angela Maas: Vielen Dank. Nun Herr Baron Oppenheim.

Alfred Freiherr von Oppenheim: Ich hoffe, dass in den zwei Jahren die 100.000 Unternehmer, die zusammengeschlossen sind in der Industrie- und Handelskammer zu Köln, einen nachhaltigen Aufschwung erleben und deshalb a) die Zeit haben, sich ehrenamtlich noch stärker zu engagieren und das b) durch den Aufschwung mehr Steuern an die Stadtkasse gelangen, um diese ganzen Prozesse weiter zu beschleunigen.

Angela Maas: Vielen Dank. Frau Imhoff?

Gerburg Imhoff: Ich wünsche mir, dass es uns gelingen würde, in dieser Zeit eine gut funktionierende Bürgerstiftung ins Leben gerufen zu haben, die alle Bürger zur Mitarbeit auffordert. Diese Stiftung bedarf nicht nur finanzieller Unterstützung, sondern da kann sich jeder einbringen und mithelfen.

Es ist ganz wichtig, dass wir für alle unsere Überlegungen das nötige finanzielle Fundament haben, denn sonst bleibt es irgendwo im Sand stecken. Es wird nicht funktionieren. Und ich weiß nicht, ob es vielleicht heute zu früh ist, aber ich könnte mir vorstellen, dass die Imhoff-Stiftung ja eine Initiativrolle übernimmt. Und wir könnten eine beträchtliche Summe als Gründungskapital zur Verfügung stellen, Herr Oberbürgermeister, wenn Sie das denn möchten.

Angela Maas: Wenn das kein Schlusswort ist. Wir haben es alle gehört. Das klingt gut. Vielen Dank.

Gerburg Imhoff: Wir brauchen dann natürlich eine Menge Mitstreiter, denn wir müssen schon viel Geld haben, um all diese Projekte voranzutreiben, damit Köln wirklich unter die ersten Drei kommt. Und ich könnte mir vorstellen, dass diese Bürgerstiftung mit unserer Hilfe und unserer Initiativrolle vielleicht dazu beitragen kann.

Angela Maas: Einer fängt an. Vielen Dank. Klasse. Und Herr Oberbürgermeister, Ihr Schlusswunsch?

Fritz Schramma: Ich würde mir wünschen, wenn wir so wieder zusammensäßen, dass all die Wünsche der drei Vorredner in Erfüllung gegangen sind...

Angela Maas: Da hat er sich jetzt aber schön rausgeschmuggelt.

Fritz Schramma: ... und dass ich dann sagen könnte, wir sind noch nicht ganz fertig, wir brauchen noch zwei Monate, aber dann haben wir ein Ergebnis da.

Ich sage Ihnen direkt, das Thema, das Sie angesprochen haben, Herr Dr. Bach, ist eine der Stärken der Stadt, die wir in keinem Fall übergehen können. Es ist in beiden Eingangsreferaten gesagt worden: die Stärken stärken. Das ist eine unserer Stärken. Wir haben diese Chance, wir müssen sie erkennen und wir müssen sie auch nach außen stellen.

Aber ich nehme das Thema Bürgerstiftung genauso gerne auf. Diese Forderung ist übrigens ein Ergebnis der Prognos-Studie, die wir ja hier im letzten Jahr überreicht bekommen haben. Wir brauchen so etwas, um ehrenamtliches Engagement zu unterstützen. Wir müssen die Bereiche, die wir ansonsten nicht mehr abdecken können mit der Stadtverwaltung, durch eine solche Stiftung abdecken. Da kann man vieles für das tun, was eine Stadt auch liebenswert macht: Sie muss in jedem Fall eine soziale Stadt bleiben. Und deswegen denke ich mir, sind diese Dinge auch mit Hilfe einer solchen Stiftung leichter zu bewerkstelligen.

Frau Imhoff, ich danke Ihnen im Namen der Stadt Köln sehr für dieses Angebot. Ich werde darauf gerne zurückkommen.

Angela Maas: Vielen Dank. Ich fände es nett, wenn wir jetzt im Innenhof noch gemeinsam etwas essen und trinken. Sie haben lange ausgeharrt. Ich hoffe, Sie fanden es auch interessant. Diskutieren wollen wir ganz viel in Köln, und das müssen wir auch. Ich danke Ihnen auch für Ihre Geduld mit mir, und wir sehen uns beim Kölsch. Vielen Dank Ihnen auf dem Podium und noch einen schönen Abend.