

Initiativkreis
Ruhr®



Benefizforum

„Wandel an der Ruhr“

Bodo Hombach

8. Mai 2012

Gemeinschaftsveranstaltung: Rotary Club Wetter-Herdecke Ruhrtal
Lions Fördervereins Wetter (Ruhr), Lions Förderverein Herdecke
Aula Geschwister-Scholl-Gymnasium, Wetter

Verehrte Damen und Herren,

Lions und Rotarier – unter einem Dach, eine gemeinsame Veranstaltung. Das ist – so habe ich mir sagen lassen – kostbar, weil selten. Das kommt mir sehr entgegen, denn „Kooperation“ ist mein wichtigstes Stichwort.

Lange war das Revier zwischen Emscher und Ruhr ländliches Idyll. Aber schon im Mittelalter zog eine wichtige Handelsstraße von West nach Ost. Der Hellweg war unsere „Seidenstraße“. Hier bahnten die Händler einen Trampelpfad ins Unbekannte. Hier kroch der Tross Karls des Großen von Pfalz zu Pfalz. Hier wanderten Geschichten und Ideen. Wo eine solche Ader pulsiert, bilden sich Knotenpunkte und Verdichtungen.

Dann begann die Sache mit den brennenden schwarzen Steinen. Die lockten braune und graue Erze herbei. Pioniere, Erfinder, Ingenieure und Ströme von Menschen aus Hungergebieten. – Im Revier, so hofften sie, fielen alte Grenzen, erhöhte sich das Tempo. Hier wuchsen Dörfer über Nacht zu Großstädten. Hier gab es persönliche Aufstiegschancen. Die Industrielle Revolution suchte sich ihren Ort und fand ihn: hier. 150 Jahre lang war hier Zukunft, mitten in der Gegenwart und mitten in der ländlichen Vergangenheit.

Goldrausch im „Wilden Westen“. Dafür ertrug man schroffe Gegensätze und Spannungen. Dafür wühlte man sich in die Erde. Millionen verbrachten dort eine Hälfte ihres Lebens. Kohlepott – das war Dreck, Schmutz, Rauch. Aber auch grimmiger Stolz auf eine arbeitsame Region, verlässliche Kumpel und große Leistungen für die ganze Nation. Das ging nicht ohne Kooperation: Am Arbeitsplatz. Am Nachbarzaun. Im Taubenzüchterverein. In der Gewerkschaft. Es ging ohne Wortschwall: „Gimma Mottek!“ statt „Reichen Sie mir mal bitte den Hammer herüber!“

1957 förderten 600.000 Bergleute rund 150 Millionen Tonnen Steinkohle. Dann kamen das Erdöl und billige Importkohle. Die große Erzählung ging zu Ende, unter Schmerzen und Trauer. 2018 soll die letzte Zeche schließen. Die Knappen singen noch, aber der Steiger kommt nicht mehr. Was ist das Revier heute? Ein Abklingbecken des Industriezeitalters? Ein chaotischer Ballungsraum? Ein Labor für Zukunft? Oder ein Wald von 53 Kirchtürmen, die sich misstrauisch und eifersüchtig im Wege stehen?

Über das Ruhrgebiet kann man sagen, was man will, es stimmt immer – irgendwie und irgendwo. Ich will nicht das Hohelied von der „Ruhrstadt“ singen. Es erscheint mir gestrig: Der große Schritt, der die kleinen unmöglich macht. Die Zeit starrer Großstrukturen ist vorbei. Die Zukunft gehört pulsierenden, arbeitsteiligen Systemen, die sich nach allen Seiten vernetzen und auf rasch wechselnde Umfeldbedingungen dynamisch reagieren können. Es gibt starke Impulse für den Wandel. Jeder führt das Wort im Mund.

Es schmückt die Sonntagsreden der Bürgermeister und prangt in allen Parteiprogrammen. Da lohnt es sich, genauer hinzuschauen: Was ist überhaupt Wandel? In seinem Buch über „Menschliche Kommunikation“ beschreibt Paul Watzlawick den Albtraum eines Menschen: Ein Bösewicht verfolgt ihn. Er flieht und rennt, tut alles Mögliche, um zu entkommen, aber vergeblich. Die Gefahr klebt wie ein Schatten an seinen Füßen. Je schneller er flieht, desto schneller folgt der andere. Eine ausweglose Lage. Veränderungen innerhalb der Situation führen zu nichts. Sie erschöpfen höchstens die Kräfte und erhöhen die Verzweiflung.

Es hilft nur eines: der Wandel. Man muss nicht schneller weglaufen. Man muss aufwachen. Das ist eine aufschlussreiche Erkenntnis. Man beobachtet diesen Mechanismus überall im Alltag, nicht nur im privaten Bereich, sondern auch auf der Bühne der Politik. Man hat ein Problem und sucht die Lösung im Aktionismus oder – wie die Bayern sagen: „In der Gschaftehuberei“. Dann ist zwar eine Menge los, aber man tritt auf der Stelle. Man tut viel, aber im Grunde tut sich nichts. Die Sonntagsreden sind gesprochen, aber was machen wir von Montag bis Samstag? Wie im Spiel kann man Züge machen, Figuren setzen und Strategien entwickeln. Das bringt Veränderungen, aber keinen Wandel. Wer diesen will, muss das System von außen mit neuem Blick betrachten. Er muss die Regeln ändern.

Zwei Stichworte beschreiben den Königsweg: Motivation und Kooperation. – Sie sind nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts.

Motivation

Sie haben es schon gelesen: „Wenn du willst, dass die Leute ein Schiff bauen, dann schütte ihnen nicht einen Haufen Bretter, Nägel und Segeltuch vor die Füße, sondern mache ihnen einen Traum vom Meer und fernen Kontinenten.“ Lange haben wir die Probleme des Reviers gemessen und gezählt. Wir sahen Zeckensterben und Unkraut auf den Brachen. Wir standen vor der Emscherkloake, den Ewigkeitskosten, dem Dortmunder Norden und täglich im Stau der A 40.

Den fälligen Strukturwandel haben wir als ein Verhängnis und eine uns auferlegte Prüfung behandelt. Ganz im Denken des 19. und 20. Jahrhunderts. Eine Mischung aus Mengenlehre und Vorratshaltung. - Nicht als Chance oder Expedition ins Innere der Zukunft. Wir bilden Fachkräfte aus, aber zu viele wandern ab in andere Bundesländer. Wir begrünen die Abraumhalden, aber der Alltag von Familien, Kindern, Nachbarschaften kommt da nicht vor. Heute wissen wir: Den Wandel der Struktur der funktionalen Reform muss ein mentaler Wandel begleiten. Wir brauchen Arbeitsteilung als Prinzip. Zusammenarbeit als Alltag. Produktionsameisen und Freizeitgenießer, Erbsen zählende Buchhalter und spendable Spielernaturen. Glamouröse Event-Manager und brave Plakatkleber. Solche Leute – egal an welchem Platz und mit welchem Handgriff – sind Glieder eines Kooperationsgeflechtes. Ökonomen besiedeln die Märkte und organisieren den Mehrwert. Künstler experimentieren mit neuen Blickweisen, verunsichern leere Gewohnheiten und machen den Lebensraum attraktiv. Politiker finden im Diskurs gangbare Wege und neue Spielräume. Lebensraumplaner werfen einen zweiten Blick auf Straßen, Städte und Landschaften. Sie denken nicht nur an statische Effizienz, sondern

auch an Gesundheitsvorsorge, Altenfreundlichkeit, Barrierefreiheit. Sie verkürzen Wege und vereinfachen Entscheidungen. Sie sind auf der Suche nach verlorener Zeit und finden sie wieder. Völlig klar: Man muss das Ganze ökonomisch denken. Aber eben das Ganze und nicht nur die lineare Erfolgskurve. Man muss das Ganze auch als kulturelle Aufgabe sehen. Aber eben das Ganze. Die Mahlzeit ist die kluge Kombination der Zutaten. Dann gehört Betriebskultur dazu, politische Streitkultur, eine Kultur des Marktes und der Finanzen.

Wohnkultur und vieles mehr machen Lebensqualität. Nach dem Einheitsblau der Mao-Jacke war die Parole des Aufbruchs: „Lasst tausend Blumen blühen“.

Hochglanzbroschüren und Crash-Programme dienen zu nichts, wenn sie nicht dienen. Der Strukturwandel hat im Ruhrgebiet einigermaßen funktioniert. Der mentale Wandel – die Anpassung an neue Herausforderungen – blieb leider zurück. Beides zusammen ergibt das, was wir Zivilisation nennen.

Starke Verdichtung haben wir. Es fehlt noch das Integral: Peter Sloterdijk nennt es „das soziale Design“. Ein neuer Gebrauchsgegenstand mag optimal funktionieren. Er steht jedoch böse und abweisend im Regal, bis ein – vielleicht – genialer Designer kommt. Er gibt der Sache freundliche Form. Der Kunde verliebt sich und kauft. Uhrenverkäufer wissen das. Schauen Sie mal ins nächste Schaufenster. Alle Uhren stehen auf 10 Minuten vor 2. – Das Zifferblatt lächelt. Wer würde da nicht schwach!

Unser Lebensraum hat rauhen Charme. Oft fehlt das menschliche Maß. Architekten versündigen sich an jedem Tag. Ich war vor ein paar Tagen in Abu Dhabi. Dort baut man auch riesige Häuser, aber von unglaublicher ästhetischer Qualität.

Auch in der Nähe gibt es gute Beispiele. Im Weichbild holländischer Städte sieht man Industriebetriebe und kleinere Unternehmen, die sich elegante und anmutige Werkhallen leisten mit frischen Farben und in überraschenden Formen. Manchmal deuten sie damit schon das Produkt an. Man möchte spontan anhalten und fragen, ob es eine freie Stelle gibt. So zu bauen ist ein Geschenk an die Allgemeinheit. Es ist Mäzenatentum fürs Auge. Und es rechnet sich. Es war schon immer teurer, einen schlechten Geschmack zu haben. Es kann doch nicht so schwer sein, gute Architekten auch fürs Revier zu gewinnen.

Aufschwung ist nicht per Knopfdruck abrufbar. Wenn er nur aus den Chefetagen und vom Reißbrett kommt, fallen zu viele Leute durchs Mitmach-Raster. Wenn er – ideologisch kontaminiert – nur einer abstrakten Formel folgt, bleiben viele abgestoßen zurück. Die deutsche Wende ist auch ein Kompendium für Fehlverhalten. Der Westen räumte seine Lager leer und stülpte sein System über die verschüchterten Brüder und Schwestern. Gut gemeint ist oft das Gegenteil von gut gemacht. Sie fühlten sich in Folge weniger beschenkt, sondern „sozialverträglich“ abgewickelt. Die Festtagsfreude war rasch verflogen. Extreme Gruppen bekamen Zulauf. Wir haben aus Fehlern zu lernen: Wirklicher Wandel findet in den Köpfen statt oder gar nicht. Nicht nur Industriebranchen sind unser Thema. Sozialbranchen sind auch leere Flächen und ungenutzte Möglichkeiten.

Kooperation

Im Initiativkreis Ruhrgebiet haben sich Unternehmen zusammengeschlossen, denen das Schicksal ihrer Heimat nicht gleichgültig ist. Die rund 70 Mitgliedsunternehmen kommen auf einen Gesamtumsatz von 630 Milliarden und beschäftigen weltweit 2,25 Millionen Menschen. Sie tun Gutes und reden nicht viel darüber. Die Mitgliedschaft ist gelebte soziale Verantwortung für die Region und die Menschen hier. Sie sorgen für neue Beschäftigung und Ausbildung, oft über den eigenen Bedarf hinaus. Sie unterstützen wichtige Kulturereignisse. Sie unterhalten eine internationale Schule und geben mit Innovation CityRuhr der Energiewende ein Gesicht. Sie führen Gruppen und Kräfte zusammen, die einander etwas zu sagen haben: Wirtschaft und Wissenschaft, Politik und Kultur, Großbetriebe und mittelständische Unternehmen.

Der gemeinsame Nenner heißt: Kooperation. Es geht nicht um spektakuläre Großtaten. Wir wollen: dass zusammenwächst, was zusammen gehört. Möglichst viele Branchen sollen beteiligt sein. Sie lernen sich besser kennen und profitieren voneinander.

Verdrängungs- und Vernichtungskämpfe sind out, weil man gegen die unnötigen Konkurrenzkosten kaum anverdiene kann. Wir setzen auf symbiotische Beziehungen. Kleinbetriebe und Mittelstand sind die Innovationstreiber gerade im Zusammenwirken mit unseren Hochschulen. Großunternehmen und Konzerne bieten Einkaufsbedarfe und erzeugen damit Sogkraft. Jeder kennt den Slogan „small is beautiful“. Ich sage: „Klein ist mehr als schön. Es ist der fällige und notwendige Lösungsansatz für Probleme, die im großtechnischen Maßstab nicht lösbar sind.“ Modern sind kleine und mittlere Entwickler, die exakt zu ihrer Aufgabe passen und intelligent miteinander kooperieren. Wir wollen keine chaotische Gesellschaft. Sie zerstört den Organismus, denn in ihr löschen sich Kräfte gegenseitig aus. Wir wollen Vielfalt auf der Basis eines Grundkonsenses. Die innere Farbigekeit des Kölner Doms ist eine andere als die äußere des Karnevals, aber beide haben die gleiche Heimat, nämlich Köln.

In „Capriccio“ von Richard Strauss streiten sich der Poet und der Komponist, wer von ihnen den wichtigeren Beitrag liefert: das Wort oder die Musik. Die Sache wird hitzig und aussichtslos. Beide hauen sich ihre Manuskripte um die Ohren. – Die Dame des Hauses hat zugehört, nimmt beiden die Papiere aus der Hand und sagt (sie singt natürlich): „Das Gedicht gehört dem Dichter, die Komposition dem Komponisten. Das Lied aber, meine Herren, das Lied gehört mir.“ – Nichts bremst uns so oft aus wie die humorlose Trennschärfe der Etikette.

Wenn Kooperation nicht nur verändern, sondern einen echten Wandel bewirken will, muss man sie größer denken. Das Revier reicht weiter als bis Ruhr und Emscher oder von Duisburg bis Hagen und Unna. Es ist osmotisch verzahnt mit seinem Umfeld, mit Sauerland, Bergischem Land und Münsterland. Dort sitzen viele Unternehmen der flexiblen Spezialisierung, die den Großen im Revier zuliefern. Die Verbindung belegen nicht nur die Pendlerströme. Und der Warenverkehr. Warum sollten Firmen und Grup

pen, die sich oft zwanglos im globalen Raum bewegen, vor der Nachbarschaft Berührungssängste haben?

Kooperation heißt auch das Crossover verschiedener Bereiche der Gesellschaft. Es gibt keinen Bereich, der nicht vom anderen profitieren könnte. Und keinen, der sich durch „splendid isolation“ nicht selbst beschädigen würde. Kooperation heißt versöhnte Verschiedenheit. Vielleicht sogar mit der Geschichte. Wer die Erfahrungen der Geschichte ernst nehmen will, macht sie nicht zum Hindernis für die Zukunft, sondern zu einer Quelle der Inspiration.

Sture Erhaltungssubventionen sind teuer und nutzlos, denn sie verlängern das Vergangene in die Gegenwart hinein. Sie blockieren das Denken. Umstrukturierungssubventionen sind sinnvoll. Sie erzeugen Impulse und refinanzieren sich in und durch Zukunft. Erinnerung, auch Tradition sind lebensnotwendig; sie können durch sorgsame Anwesenheit im Lebensraum der Menschen zu einem geborgenen Lebensgefühl beitragen. Die Folkwang-Idee zeigt auf geniale Weise: Denkmäler der Industriearchitektur haben eine ästhetische Kraft und winken uns aus früheren Zeiten zu. Ein funktionales Meisterstück wie Zeche Zollverein wurde zum Weltkulturerbe.

Ich erinnere an Ralf Dahrendorf, der sich bis zuletzt in der Zukunftskommission NRW engagierte. Er war ein Genie des Zusammenführens. Das war für ihn nicht nur eine strategische Methode. Es war eine Daseinsweise.

Meine Damen und Herren,

nun fragen Sie: Wird er noch was über den Soli sagen? Ich danke Ihnen für dieses abgepürte Stichwort, und will es gern aufgreifen. Auch der Soli ist ein Akt der Kooperation und der Motivation.

Die angestoßene Diskussion ist interessant, weil sie die Synapsen lockert. Wer etwas in Frage stellt, der stellt wenigstens schon mal Fragen. Tatsache ist, dass der Soli im Osten zum guten Teil zweckentfremdet eingesetzt wird, mehr zur Sanierung der Haushalte, als zur Entwicklung der Infrastruktur. Tatsache ist, dass hochverschuldete Gemeinden im Ruhrgebiet Kredite aufnehmen müssen, um ihren Anteil zu zahlen. Tatsache ist, dass es sich nicht um eine moralische Frage handelt, die über das Gelingen der Einheit entscheidet.

Wir sollten anders denken als jener Großwildjäger, den man fragte, wie er die Begegnung mit so vielen Raubkatzen überleben konnte. Seine Antwort war schlicht: „Man muss nicht schneller laufen als der Löwe, sondern nur schneller als der Jagdgefährte.“ Dass der Soli eingeführt wurde, geht in Ordnung, aber – so schrieb es die Süddeutsche Zeitung: „Nicht mehr die Himmelsrichtung muss das Kriterium für Ausgleichszahlungen sein, sondern die Bedürftigkeit.“ Auch hier ist ein Wandel in den Köpfen angebracht. Warum nicht Solidarität auch mit dem Ruhrgebiet, das über Jahrzehnte den Aufbruch

und Aufstieg des ganzen Landes ermöglichte, und nun einen hohen Preis für den Umstieg in ein anderes Zeitalter zu zahlen hat.

Als Bundespräsident Gauck kürzlich durchs Ruhrgebiet fuhr, entdeckte er Zustände... ich zitiere: „die er so aus Ostdeutschland nicht mehr kennt.“ Kulturwandel ist ein vielschichtiger Vorgang. Es ist schwer, den falschen Weg zu meiden. Es wäre ganz falsch, ihn gar nicht zu gehen. Fehler wurden gemacht. Einer davon ist Vielfalt, die nicht kooperiert. Vielfalt ist gut, aber nicht, wenn alle mit der gleichen Mühe dieselbe Arbeit tun und sich dabei noch gegenseitig die Stühle wegziehen. Das NEUE muss im ALTEN wurzeln, weil man Kompetenz bewahren will. Es muss auf eine sozialverträgliche Weise geschehen, um vorhandene Kräfte nicht zu verschütten.

Ich plädiere für einen begleiteten Prozess. Er ist günstiger als ein chaotischer. Die Leute werden nicht deformiert. Alle Beteiligten haben eine Chance zu lernen. – Sie müssen es aber auch. Man kann auch Gegensätze gemeinsam denken. Verschiedene Motive können dasselbe wollen. Überall, wo dies in der Welt gelungen ist, haben sich die Regionen neu gestaltet. Wo es nicht gelang, hat der Strukturwandel Ruinen hinterlassen. Wir haben die Wahl.

Das Bonner Haus der Geschichte zeigt am Ende der Dauerausstellung einen interessanten Kurzfilm. Man sieht eine viereckige Platte, die im Raum zu schweben scheint oder auf einer unsichtbaren Spitze balanciert. Vier Leute stehen darauf und müssen ins Gleichgewicht kommen, wenn sie nicht abstürzen wollen. Jede Bewegung des einen zwingt alle anderen, zu reagieren. Ein starrer Zustand ist unmöglich. Sture Eigeninteressen führen in die Katastrophe. Langsam begreifen alle, dass sie auf einander angewiesen sind.

Ich danke Ihnen.