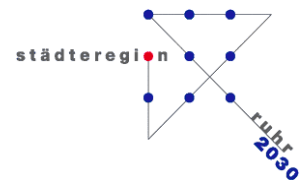


Verhandlungsinstruktionen für die Konsensbildungskonferenz auf Mont Cenis in Herne

9. und 10. Juli 2016

„Föderalistische Stadtlandschaft“
Eine Veranstaltung von *Städteregion Ruhr 2030*



gefördert durch das
Bundesministerium für Bildung und Forschung
sowie das
Ministerium für Städtebau und Wohnen,
Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen

Ein Impulsbeitrag des Förderturms der Visionen

B. Davy (Projektleitung) • T. Petzinger (Forschungskoordination) • E. Engel (Projektassistentz) •
R. Bormann • D. Haas • I. Janzen • K. Kanafa • M. C. Malatacık • A. Schulze Bäing

Idee und Ausführung

Benjamin Davy • Ira Janzen • Kamilla Kanafa

Inhaltsübersicht

I. Allgemeine Informationen	1
A. Nanotronic	1
B. Die föderalistische Stadtlandschaft	2
C. Die Konsensbildungskonferenz	5
II. Vertrauliche Instruktionen	8
A. Vertraulichkeit der Instruktionen	8
B. Ermächtigung	8
C. Allgemeine Anweisungen zur Konsensbildungskonferenz	9
D. Anweisungen für das Gespräch mit Nanotronic	10
III. Moderation	12
IV. Informationspolitik	12
1. Hintergrund	12
2. Informationspolitik bei stadtreionaler Kooperation	13
3. Unsere Position	14
V. Vertrauen	15
1. Hintergrund	15
2. Unsere Position	16
VI. Nanotronic-Ansiedlung	16
1. Grundsätzliche Haltung	16
2. Informationen über die Standortplanung	17
3. Formale Voraussetzungen	23
4. Strategische Empfehlungen	24
VII. Kompensation	27
1. Hintergrund	27
2. Unsere Position	31
VIII. Kontrolle und Sanktionen	32
1. Hintergrund	32
2. Unsere Position	36
IX. Außenvertretung	39
1. Hintergrund	39

2. Unsere Position	40
X. Zusammenfassung der Interessen und Positionen	41
1. Allgemeine Anweisungen	41
2. „Startpositionen“ der Stadt Bochum	41
a) Moderation	41
b) Kommunikation	42
c) Vertrauen	42
d) Standort	42
e) Kompensation	43
f) Kontrolle und Sanktion	43
g) Außenvertretung	43

I. Allgemeine Informationen

A. Nanotronic

Megatronic, ein weltweit operierendes Unternehmenskonglomerat, ist aus der hektischen Zeit der Übernahme und Verschmelzung von transnationalen Wirtschaftsunternehmen des Jahres 2009 hervorgegangen. Megatronic ist das drittgrößte Unternehmenskonglomerat. Noch in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts wurde unter „Globalisierung“ bloß die weltweite Vernetzung innerhalb und zwischen weitgehend selbständigen Wirtschaftsunternehmen verstanden. Mittlerweile sind solche relativ kleinen Unternehmen (wie z.B. Wal-Mart, Sony oder Shell) in einem Unternehmenskonglomerat aufgegangen oder wurden vom Markt verdrängt. Diese Entwicklung wurde durch eine Reform des internationalen Wirtschaftsrechts im Rahmen der World Trade Organization (WTO) ermöglicht. Ein wichtiges Element dieser Reform war die Verpflichtung von weltweit operierenden Unternehmenskonglomeraten, ihre Geschäftsbereiche in wirtschaftsregionale Tochtergesellschaften aufzuteilen, die jeweils strengen Wettbewerbsregeln unterliegen.

Nanotronic ist die europäische Tochtergesellschaft von Megatronic, deren Geschäftsbereich vor allem in der großindustriellen Nutzung der integrierten Nanotechnologie im Wirtschaftsraum der Europäischen Union besteht. Die auf Mikroelektronik beruhenden technischen Anwendungen – z.B. Computer mit Mikrochips, ISDN, DVD – waren ausgesprochen unhandlich und in ihren Nutzungsmöglichkeiten beschränkt (man erinnere sich, noch bis 2006 bezeichnete man die heutigen Nanophone als „Handy“, die man in der Hand halten mußte). Demgegenüber erlaubt die Nanotechnologie eine als „Ex-Min“ bezeichnete extreme Minimalisierung technischer Nutzungen sowie die fast beliebige Kombination von Nutzungsmöglichkeiten (z.B. Fahrzeugtechnik und Unterhaltungselektronik). Nanotronic versetzte im Frühsommer 2013 die Fachöffentlichkeit in atemloses Staunen. Nach dem Zusammenbruch des World Wide Web, dem jahrzehntelang dominierenden Internetsystem, hatte es Nanotronic geschafft, innerhalb weniger Wochen die reibungslose Umstellung auf das NanoNet zu realisieren. Seither ist „Nanotronic“ – und dies verschaffte Europa einen beträchtlichen Imagevorsprung gegenüber amerikanischer und japanischer Technologie – ein anderes Wort für technische Perfektion und Verlässlichkeit!

Nachdem Polen im Jahr 2007 Mitglied der EU wurde, hatte Nanotronic das erste europäische Fertigungswerk in der Nähe von Warschau angesiedelt. Nunmehr sucht Nanotronic nach einem weiteren europäischen Standort für die Herstellung von integrierten nanotechnologischen Anwendungen. Auf der Grundlage einer unternehmensinternen Standortanalyse kommen mehrere europäische Städte und Regionen in Frage. Auch wenn die Analyseergebnisse nicht veröffentlicht wurden, ist bekannt, daß neben der Region Sevilla (Reino de España) und Newcastle (United Kingdom) auch das Ruhrge-

biet sowie der Raum Stuttgart (Bundesrepublik Deutschland) in die engere Wahl gezogen wurden.

Die Geschäftsleitung von Nanotronic hat in einem Schreiben an die Nordrhein-Westfälische Landesregierung in Düsseldorf die Bitte ausgesprochen, bei den Verhandlungen mit „dem Ruhrgebiet“ behilflich zu sein. Zum Erstaunen von Nanotronic teilt die Staatskanzlei mit, daß mehrere Oberbürgermeister von Städten im Ruhrgebiet an indirekten Verhandlungen nicht interessiert seien (seitdem die direkte Förderung von Wirtschaftsansiedlungen aus Landesmitteln gegen EU-Recht verstoße, sei der Einfluß der Landesregierung auf die Kommunen deutlich geringer geworden). Allerdings bestünde natürlich ein großes Interesse daran, daß sich Nanotronic für einen Standort in Nordrhein-Westfalen entscheide. Falls es zu keiner Ansiedlung im Ruhrgebiet käme, teilt die Staatskanzlei mit, wären doch immerhin andere Standorte, etwa im Raum Bonn, ausgezeichnet geeignet.

Im Schreiben von Nanotronic werden eine Reihe von Kriterien und Voraussetzungen genannt, die für die Standortentscheidung maßgeblich sind. Diese Kriterien und Voraussetzungen sind für das Verhalten der regionalen Tochtergesellschaften von Unternehmenskonglomeraten typisch. Noch in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts waren Unternehmen an billigen Arbeitskräften, niedrigen Steuern, nachgiebigen Umweltvorschriften und großzügigen staatlichen Beihilfen interessiert. Diese Anforderungen werden heute nicht mehr gestellt. Einerseits verbietet die Nachhaltigkeitsklausel im WTO-Vertrag von New Delhi (2008) jede Form von Sozial- oder Öko-Dumping, andererseits haben sich die wirtschaftlichen Anforderungen an Standorte stark geändert. Moderne Unternehmen (nicht nur im Bereich der Nanotechnologie) haben längst erkannt, daß ihre Gewinne langfristig vom sozialen Frieden, einer hohen Umweltqualität und der Attraktivität ihrer Standorte für hochqualifizierte Arbeitnehmer abhängen. Die wichtigsten der von Nanotronic angewendeten Kriterien für Makrostandorte (regionale Qualität) lauten:

- Bevölkerungsdichte;
- Potential an qualifizierten Arbeitskräften;
- Immobilienmarkt (hochwertige Wohnimmobilien);
- Umweltqualität;
- soziale und kulturelle Infrastruktur.

Angesichts dieser Kriterien ist nicht verwunderlich, daß auch das Ruhrgebiet als möglicher Standort identifiziert worden war. Schließlich haben die „Attraktivitätsprogramme“, die seit Beginn des vorigen Jahrzehnts durchgeführt worden waren (zunächst mit Unterstützung der Projekt Ruhr GmbH), mittlerweile gegriffen.

B. Die föderalistische Stadtlandschaft

Im Jahr 2016 blicken die Städte im Ruhrgebiet auf einen zwar schwierigen, aber sehr erfolgreichen Strukturwandel zurück. Die neue Dienstleistungs-

wirtschaft (vor allem in den Bereichen Logistik, Medizin und Informationstechnologie) hat das Erscheinungsbild des ehemaligen Reviers deutlich verändert. Obwohl alte Fördertürme, Stahlwerke und Zechengelände als industrielles Erbe geachtet werden und als Ausflugsziele sehr beliebt sind, spielt die Montanwirtschaft schon lange keine regionalökonomische Rolle mehr.

Ein Symbol für diese Entwicklung sind die neu gegründeten Unternehmen entlang der B1 (A40), einem städtebaulichen Schmuckstück des „Neuen Ruhrgebiets“. Mit dem Umbau zur Dienstleistungsgesellschaft wurde die B1 (A40) zu einer der ersten Adressen Deutschlands. Vergangenen März wurde die Duisburger Agentur „Wunschdenken“ mit dem Aladin, dem begehrten Unternehmenspreis, ausgezeichnet. Die Agentur „Wunschdenken“ erfüllt ihren Kunden jeden nur erdenklichen Wunsch. Wer z.B. einen dieser alten Filme mit Götz George sucht, seinen Swimmingpool vergrößern möchte oder vier Dromedare für eine Cocktailparty benötigt, wendet sich an „Wunschdenken“ in Duisburg: „Sie wünschen, wir machen!“ lautet das Firmenmotto. Dienstleistungsunternehmen dieser Art sind typisch für das „Neue Ruhrgebiet“. Die hohe Bevölkerungsdichte gewährleistet eine permanent hohe Nachfrage, wegen der gestiegenen Attraktivität der Ruhrgebietsstädte ziehen vor allem junge Familien gerne in die föderalistische Stadtlandschaft zwischen Duisburg und Dortmund (nach einem jüngst veröffentlichten Städtevergleich der Gesellschaft für Immobilienforschung zählen Mülheim an der Ruhr, Essen und Bochum wegen ihrer hohen Umweltgüte zu den begehrtesten Wohnstandorten Deutschlands).

Mit der Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher-Park hatte eine Entwicklung begonnen, die zunächst von vielen Kommunalpolitikern skeptisch betrachtet, mitunter sogar belächelt worden war. Trotz hoher Arbeitslosigkeit, Umweltverschmutzung und geringer Wachstumschancen wurde mit Hilfe ambitionierter Programme und Projekte der Wandel von der Schwerindustrie in die Dienstleistungsgesellschaft begleitet („perspektivischer Inkrementalismus“). Im Jahr 2001 wurde die Zeche Zollverein in Essen als Weltkulturerbe anerkannt. Die Entwicklung der Neuen Mitte in Oberhausen – zunächst als Shopping Mall, dann als Exzellenzzentrum für Jungunternehmen – rief international große Beachtung des Ruhrgebiets hervor. In Dortmund wurde auf einem ehemaligen Werksgelände der Firma Hoesch mit dem Phönix-See ebenfalls eine wegweisende Richtung zur Steigerung der Attraktivität eingeschlagen. Mit Hilfe zahlreicher in- und ausländischer Künstler wurde in Herne eine *creativity free zone* ins Leben gerufen, die jährlich zehntausende Touristen zum „Gerne Herne!“-Festival lockt.

Die positive Resonanz auf dieses Festival veranlaßte 2009 die Städte im Ruhrgebiet zur Ausrichtung eines regionsweiten Festivals der Urbanität. Über einen Zeitraum von drei Monaten entwickelten engagierte Städtevertreter gemeinsam mit interessierten Bürgern, Wissenschaftlern und Künstlern neue Qualitätsziele und Gestaltungsideen für die urbane Region.

Kreativitätsspuren dieses Festivals sind heute noch erkennbar. Auf Freiflächen und Brachflächen der beteiligten Kommunen befinden sich noch

Zeugnisse der Initiative FreeStyleArt, Monumente der Gartenkultur, Pionierflächen für Mobiles Wohnen und Laboratorien der Gegenwart. Die Ergebnisse des Festivals wurden 2012 mit dem Regional Visions Award der Europäischen Union ausgezeichnet. Ausschlaggebend für die Preisverleihung an die Organisatoren des Festivals im Ruhrgebiet (und nicht in der niederländischen Randstad) war letztlich die Fortführung der Ideen durch die Politiker und die Überführung in mittel- und langfristige Regionsprojekte. Dies betraf insbesondere neue Wohnformen, wie Nomadensiedlungen und Wohnlandschaften am Fluß.

Der innovative Entwicklungsschub in der Region ließ auch den Sport nicht unbeeinflusst. Das sportliche Profil des Ruhrgebiets wird nicht mehr durch die legendären Fußballvereine geprägt, sondern hat sich aufgrund der multikulturellen Entwicklung deutlich verändert. Dies zeigt sich vor allem am Beispiel des Boule-Spiels. Während sich vor zehn Jahren zunächst nur Süd- und Südosteuropäer für das Boule-Spiel begeisterten, wurden die Qualitäten dieses Spiels inzwischen auch in Deutschland entdeckt. Das Boule-Spiel ist so entspannend und ausgleichend wie Yoga oder Angeln, gleichzeitig ist es aber auch kommunikativ und anregend. Diskussionen über die Akzeptanz als ernst zunehmende Sportart verebten mit Zunahme der Popularität des Boule-Spiels ebenso wie die Streitigkeiten über die Nutzung der Grünflächen in den Parks. Mehrere Städte im Ruhrgebiet bewerben sich aktuell um die Ausrichtung der Internationalen Boule-Spiele „Boulenia 2020“.

Auch in der Universitätslandschaft sind Änderungen zu verzeichnen. Im Jahr 2007 konnte der Zusammenschluß der Ruhruniversität Bochum und der Universität Dortmund (BoDo-Universität) vollendet werden. Die Pisa-Initiative der Universitäten in Duisburg und Essen sowie der BoDo-Universität löste einen Schub an Bildungsinnovationen aus. Die Rücknahme der Rechtschreibreform von 1998 und die Verankerung eines Grundrechts auf lebenslanges Lernen gehen auf die ambitionierte Pisa-Initiative zurück. Große Beachtung fand in der für regionale Themen sensibilisierten Presse die Neugründung des Instituts „Theorie in die Praxis!“ (TiP) an der BoDo-Universität. Die bereits in der Institutsbezeichnung zum Ausdruck kommende Schnittstellenfunktion ist nicht nur Absicht, sondern Pflicht: Die Bewertung, Auswahl und Durchführung der Projekte erfolgt durch den TiP-Innovationsbeirat, ein mit Verwaltungsvertretern, Politikern und Wissenschaftlern besetztes Gremium. Nachdem die erste Studie des Instituts „Kooperationslandschaft an Rhein, Ruhr und Emscher“ bereits erfolgreich abgeschlossen worden ist und in nahezu jedem Rathaus der Region zur Pflichtlektüre gehört, werden derzeit zwei weitere Projekte intensiv diskutiert. Dies ist zum einen die Gründung einer Weiterbildungseinrichtung für Konsensbildungs- und Verhandlungsstrategien (Konsensakademie des Landes Nordrhein-Westfalen) mit Sitz im Ruhrgebiet. Zum anderen beschäftigt sich das Projekt „Region als Kunde“ mit dem gemeinsamen Beschaffungswesen der Kommunen, der intraregionalen Aufteilung sowie der Umschichtung erworbener Produkte und Leistungen. Auslöser für dieses Projekt waren nicht zuletzt die Anfragen aus

den Städten selbst, inwieweit der bereits praktizierte gemeinsame Einkauf von Energie und von Verwaltungs- und Büromaterialien sowie der Verkauf und Tausch von kommunalen Überkapazitäten optimierungs- und ausbaufähig ist.

C. Die Konsensbildungskonferenz

In den Rathäusern der Städte Duisburg, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen, Essen, Gelsenkirchen, Herne, Bochum und Dortmund wurde auf das Schreiben der Staatskanzlei unterschiedlich reagiert. Zum Teil wurden Bedenken geäußert, sich mit Nanotronic überhaupt einzulassen, zum Teil wurde heftige Kritik an der Vorgehensweise geäußert. Schließlich müßte eine Entscheidung ja nicht in Düsseldorf, sondern im Ruhrgebiet getroffen werden. Allerdings gab es auch sehr positive Reaktionen. Als selbstbewußte und weltoffene Region, die den Strukturwandel ausgezeichnet bewältigt habe, würde sich das Ruhrgebiet als Makrostandort für die europäische Tochtergesellschaft von Megatronic geradezu anbieten.

Die acht Städte haben vereinbart, die Ansiedlungspläne der Nanotronic in einer Konsensbildungskonferenz zu beraten. Konsens bedeutet Übereinstimmung, vor allem wenn damit die Übereinstimmung zwischen Parteien mit unterschiedlichen Interessen gemeint ist, die nach Beratungen und Verhandlungen in einer zunächst umstrittenen Frage erzielt wird. Ein Konsens wird erzielt, wenn *alle* beteiligten Parteien einem Verhandlungsergebnis zustimmen. Da man es nie allen Leuten recht machen kann, gilt auch als Konsens, wenn sich zumindest die *meisten* Parteien einem Verhandlungsergebnis anschließen. Immerhin sind sich die acht Städte darüber einig, daß sie weitgehend einstimmigen Empfehlungen der Konsensbildungskonferenz folgen werden (obwohl die formalen Entscheidungen selbstverständlich von den zuständigen Gremien getroffen werden müssen).

In der Nanotronic-Frage ist ein Konsens vorteilhaft, weil der gute Ruf und die Selbständigkeit der Ruhrgebietsstädte auf dem Spiel stehen. In den Wirtschaftsnachrichten mehrerer europäischer Tageszeitungen wurden kritische Kommentare über die Eignung des Ruhrgebiets als Wirtschaftsstandort geäußert. Die Ruhrgebietsstädte, so heißt es, seien durch den Erfolg ihrer Attraktivitätsprogramme zu verwöhnt, um im internationalen Standortwettbewerb bestehen zu können. Immerhin habe es das Ruhrgebiet noch nicht geschafft, historische Konkurrenzen zwischen den Städten zu überwinden. Auch das seit dem Jahr 2013 stark frequentierte gemeinsame NanoNet-Portal *St@dtregion Ruhr* könne hierüber nicht hinwegtäuschen. Neben diesen Kommentaren sorgt aber noch eine weitere unangenehme Neuigkeit für Aufregung in den Rathäusern von Duisburg bis Dortmund. Zur Vorbereitung auf die Hundertjahrfeier „Siedlungsverband Ruhrkohlenbezirk“ (2020) hat die Landesregierung erneut ein Gutachten zur Gebietsreform in Auftrag gegeben. Durch eine Indiskretion sind einige wesentliche Ergebnisse des Gutachtens an die Öffentlichkeit gelangt. Angeblich plant Düsseldorf, die größeren Städte des Ruhrgebiets zu einer „Ruhrstadt“ zusammenzufassen. Zu-

letzt war eine solche Idee vor rund fünfzehn Jahren diskutiert worden. Damals verstummte die Ruhrstadt-Diskussion wegen der bewegten und unerwarteten wirtschaftlichen Entwicklungen.

Das wichtigste Ziel der Konsensbildungskonferenz ist natürlich die Entscheidung, ob überhaupt ein Interesse an der Ansiedlung eines güterproduzierenden Unternehmens besteht. Früher war die Regionalökonomie des Ruhrgebiets von einigen großen Unternehmen der Montanindustrie geprägt. Durch den Strukturwandel verschwand die Vorrangstellung solcher Großunternehmen, heute liegt die regionalökonomische Zukunft in einer verzweigten, arbeitsteiligen Struktur von Klein- und Mittelunternehmen. In manchen Bereichen haben sich äußerst leistungsfähige Cluster gebildet (z.B. Informationstechnologie), in anderen Bereichen haben kleinteilige Unternehmensstrukturen zur erfolgreichen Vernetzung mit anderen europäischen Regionen geführt (z.B. Logistik). Daher haben einige Politiker und Wirtschaftsexperten bereits bezweifelt, daß die Ansiedlung eines Unternehmenskonglomerates für das Ruhrgebiet erstrebenswert sei. Schließlich hat die einseitige Abhängigkeit von Kohle und Stahl in der Vergangenheit gezeigt, daß jede monoindustrielle Entwicklung mit erheblichen regionalökonomischen Risiken verbunden sein kann.

Nun möchten die Städte auch zur Frage der Nanotronic-Ansiedlung eine Konsensbildungskonferenz veranstalten. Mit der Methode einer Konsensbildungskonferenz wurden zwischen den Städten im Ruhrgebiet schon mehrfach gute Erfolge erzielt. Im Jahr 2007 einigte man sich auf der (fast historischen) Bottroper KoKo auf ein Einzelhandelskonzept für das Ruhrgebiet. Mit Ausnahme der Streitigkeiten über den Bau des Cineastronologicums 2010 in Bochum hat die Vereinbarung die Erwartungen aller Beteiligten angesichts der großen Zahl wirtschaftlicher Versuchungen weit übertroffen. Bis heute kann sich niemand erklären, weshalb der Konferenz zum „flexiblen Grenzzeitenmodell“ mit dem Ziel einheitlicher Regelungen der Dienstzeiten für kommunale Angestellte dann kein Erfolg beschieden war. Dieser Mißton blieb für die weiteren Kooperationsprojekte jedoch folgenlos. Der Mülheimer Konsens von 2014 brachte den entscheidenden Durchbruch für das V.I.P., das Vereinigte Infrastruktur Projekt, mit dem wesentliche Teile der leitungs- und schienengebundenen Infrastruktur zwischen Duisburg und Dortmund erneuert werden sollen. Eine Konsensbildungskonferenz erlaubt einer großen Gruppe von Akteuren, eine Vielzahl von Themen und unterschiedlichen Positionen systematisch zu erkunden, gemeinsame Lösungsvorschläge zu erarbeiten und eine Willensübereinstimmung in heiklen Fragen zu erzielen. Als Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konsensbildungskonferenz „Ruhr 2016“ wurden Personen ausgesucht, die durch ihre Erfahrung und Fähigkeit mit *consensus building* qualifiziert sind.

Als Ort für diese Konferenz wurde die Akademie des Innenministeriums Mont Cenis (Herne) gewählt, die auf einem ehemaligen Zechengelände errichtet wurde und als eines der frühen architektonischen Beispiele für die Versöhnung von industrieller Vergangenheit und technologischem Fort-

schritt angesehen wird. Um der Konferenz auch die „richtige Stimmung“ zu geben, haben sich die Veranstalter dazu entschlossen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein wenig in die technologische Vergangenheit zu versetzen. So viel hat sich erst in den letzten Jahren verändert, daß uns heute vieles als altmodisch erscheint, was noch vor 15 Jahren als „fortschrittlich“ gegolten hat! Beispielsweise werden die Beteiligten gleichzeitig im selben Raum anwesend sein und persönlich miteinander sprechen (eine Kommunikationsform, die heute ebenso veraltet ist wie das Schreiben von E-Mails!). Auch die Kleidung soll durchaus altmodisch sein und in etwa dem Stil der Jahrhundertwende entsprechen (z.B. Baumwolle und andere früher gebräuchliche sogenannte Naturfasern). Selbstverständlich sind alle ExMin-Produkte verboten, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden zwei Tage ohne ihre Nanophone, Minibeamer, Membrandenker oder Pluralkommunikatoren auskommen müssen. Um den Verlauf und die Ergebnisse ihrer Verhandlungen zu dokumentieren, müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sogar – der „letzte Schrei“ der Partyunterhaltung – Papier, Schreibstifte oder Videokameras verwenden. Erstaunlicherweise konnte die Duisburger Agentur „Wunschdenken“ entsprechende Requisiten aus historischen Beständen aufreiben.

II. Vertrauliche Instruktionen

A. Vertraulichkeit der Instruktionen

Der Verwaltungsvorstand hat ausführlich über die bevorstehende Konsensbildungskonferenz beraten, da es sich um eine Reihe sehr wichtiger und heikler Fragen handelt. Sie erhalten schriftliche Instruktionen, damit Sie wissen, welche Ergebnisse im Interesse unserer Stadt liegen.

Sie müssen diese Instruktionen streng vertraulich behandeln und dürfen Sie niemandem zeigen!

Es könnte dem Ansehen unserer Stadt sehr schaden, wenn unsere Verhandlungsposition öffentlich bekannt würde. Es könnte womöglich der Eindruck entstehen, daß wir nur eigensinnig sind und zu geringes Interesse an einer Kooperation mit den Nachbarstädten im Ruhrgebiet haben. Das wäre eine höchst ungerechte Schlußfolgerung. Natürlich sind wir zur Zusammenarbeit bereit. Aber niemand darf von uns erwarten, daß wir nur „um des lieben Friedens willen“ mit anderen Städten kooperieren. Um aber gar nicht erst in einen Erklärungsnotstand zu geraten, weisen wir Sie nochmals auf die **absolute Vertraulichkeit** Ihrer Instruktionen hin. Selbstverständlich können Sie nach freiem Ermessen die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer über unsere Interessen und Wünsche informieren. Dies darf aber ausschließlich auf mündlichem Wege erfolgen.

B. Ermächtigung

Der Sinn der Konsensbildungskonferenz ist es, eine Übereinstimmung zwischen den teilnehmenden Städten in einer Reihe heikler Fragen zu erzielen. Am besten wäre es, wenn eine solche Übereinstimmung (Konsens) für alle wichtigen Fragen erreicht werden kann. Wir haben aber keinerlei Interesse an einem nichtssagenden und formelhaften Kompromiß (z.B. „Im Ruhrgebiet brauchen wir mehr Kooperation!“). Ein Konsens ist nur nützlich, wenn er drängende Probleme wirkungsvoll und verlässlich löst. Wenn ein Konsens erzielt ist, müssen Sie ihn **schriftlich** festhalten (das gilt auch für die Begründung).

Falls zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Konsensbildungskonferenz eine Einigung in einem oder mehreren Punkten zustande kommt, muß dieser Konsens vom Verwaltungsvorstand und Rat unserer Stadt förmlich beschlossen werden. Erst durch diese förmliche Beschlußfassung wird unsere Stadt verbindlich dazu verpflichtet, sich an die Kooperationsvereinbarung zu halten. Allerdings erlangen wir Vorteile und Rechte aus der Kooperationsvereinbarung erst dann, wenn auch die *anderen* Städte entsprechende Beschlüsse fassen.

Wir haben kein Interesse daran, eine mögliche Konsensbildung durch überspitzten Formalismus oder Geschäftsordnungstricks zu gefährden. Wenn Sie sich an unsere Instruktionen halten und unsere Interessen wir-

kungsvoll vertreten, werden der Verwaltungsvorstand und der Rat unserer Stadt einem Konsens der entsendeten Städtevertreter folgen. Weisen Sie aber stets darauf hin, daß Ihre **Verhandlungsermächtigung** durch die Notwendigkeit einer **formalen Beschlußfassung** durch Verwaltungsvorstand und Rat **beschränkt** ist.

Davon gibt es eine Ausnahme:

Sie sind **förmlich** dazu **ermächtigt**, dem Unternehmen **Nanotronic verbindliche Zusagen** zu geben, falls dadurch sichergestellt werden kann, daß sich dieses Unternehmen **im Ruhrgebiet** ansiedelt (Vorablegitimation).

C. Allgemeine Anweisungen zur Konsensbildungskonferenz

Der Verwaltungsvorstand hat Ihnen folgende allgemeine Anweisungen zum erwünschten Ergebnis der Konsensbildungskonferenz am 9. Juli 2016 mitgegeben:

1. Versuchen Sie, mit den anderen Konferenzteilnehmenden einen Konsens zu erzielen, der **unseren Interessen** entspricht!
2. Erreichen Sie durch geschicktes Verhandeln die Ziele, die in Ihren vertraulichen Instruktionen genannt sind! Behandeln Sie unsere **Kerninteressen** als vorrangig!
3. Es kann passieren, daß sich auf der Konferenz ein Konsens herausbildet, der unseren Interessen nicht oder nur teilweise entspricht. Wenn Sie den Eindruck gewinnen, daß **zwischen allen oder den meisten** der anderen Städtevertretern eine **Einigung** über ein Verhandlungsthema entsteht, sollten Sie sich – ohne das Gesicht zu verlieren – diesem Konsens **anschließen**. Wir wollen auf keinen Fall isoliert werden, falls sich unsere Konkurrenten einigen.
4. In jedem Fall müssen Sie aber alles tun, um unsere Kerninteressen zu wahren! Sie können den anderen Städtevertretern in Punkten entgegenkommen, die für uns nicht so wichtig sind, um auf diese Weise die Zustimmung zu uns wichtigen Lösungen zu erhalten. Eine Sonderform des **Consensus Building** besteht darin, einzelne Anfangspositionen gemeinsam so weiterzuentwickeln, daß im Ergebnis ein Konsens erzielt wird.
5. Wenn ein Konsens erzielt ist, müssen Sie ihn **schriftlich** festhalten. Dabei kommt es auch auf die **genaue Formulierung** an (denn sonst stellt sich vielleicht heraus, daß sich die Beteiligten an ganz unterschiedliche „Konsensinhalte“ erinnern können). Sorgen Sie dafür, daß die schriftliche Protokollierung von allen Teilnehmenden der Konsensbildungskonferenz **unterschrieben** wird.
6. Es schadet unserem Ansehen, wenn wir in den Ruf kommen, „faule Kompromisse“ zu schließen oder wirklichkeitsfremde Forderungen aufzustellen.

len. Damit wir einen erzielten Konsens in den politischen Gremien und in der Öffentlichkeit erklären können, müssen wir die **sachlichen Argumente** erfahren. Bestehen Sie darauf, daß man Ihnen alle Argumente nennt, vor allem wenn Sie sich nicht mit unseren Interessen voll durchsetzen können! Sie selbst müssen, wenn Sie unsere Kerninteressen vertreten, ebenfalls möglichst gute Argumente verwenden (eine Liste mit Argumenten „für den ersten Einstieg“ ist jeweils bei der Beschreibung unserer Interessen angefügt). Bitte achten Sie darauf, daß **alle wesentlichen Ergebnisse und Begründungen schriftlich festgehalten** werden.

7. Wenn Sie den Eindruck gewinnen, daß ein **Thema** (selbst wenn es für uns wichtig ist), für die anderen Städtevertreter keine Bedeutung besitzt, führen Sie einen Konsens herbei, daß dieses Thema **keine übergeordnete, stadtreionale Bedeutung** besitzt. Wir werden unsere Interessen dann auf anderem Wege durchsetzen.

D. Anweisungen für das Gespräch mit Nanotronic

Die Vertreterinnen und Vertreter der Städte Duisburg, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen, Essen, Gelsenkirchen, Herne, Bochum und Dortmund bereiten in der Konsensbildungskonferenz am 9. Juli 2016 eine Stellungnahme an Nanotronic vor. Diese Stellungnahme soll mit einem **Verhandlungsteam von Nanotronic** in einem für den 10. Juli 2016 vereinbarten Gesprächstermin erörtert werden.

Die Geschäftsleitung von Nanotronic, die auf dem engen Zeitplan bestanden hat, hat sich sehr begeistert gezeigt, als sie von der Idee einer Konsensbildungskonferenz zwischen den Ruhrgebietsstädten erfahren hatte. In die Begeisterung mischte sich allerdings auch eine Portion Skepsis, ob auf diese Weise die Frage nach einer Nanotronic-Ansiedlung im Ruhrgebiet verlässlich beantwortet werden könne. Die Geschäftsleitung von Nanotronic hat den Städten gegenüber betont, daß Nanotronic nur an verbindlichen und verlässlichen Zusagen interessiert ist (falls das Vorhaben im Ruhrgebiet auf Zustimmung stoßen sollte).

Wie das Gespräch am 10. Juli 2016 im Detail verlaufen soll, ist vor Ort zu entscheiden. Nanotronic teilte uns lediglich mit, daß im Verhandlungsteam drei Abteilungen der Generaldirektion vertreten sein werden, nämlich

- **NANO.STRATEGY** (Geschäftsbereich für Unternehmensstrategie),
- **NANO.LAW** (Geschäftsbereich für Unternehmensrecht und Verträge) sowie
- **NANO.ETHICS** (Geschäftsbereich für Unternehmensethik und nachhaltige Entwicklung).

Unserer Einschätzung nach soll das Gespräch dazu dienen, dem Verhandlungsteam von Nanotronic einen Einblick in die Verhandlungs- und Kommunikationskultur der Ruhrgebietsstädte zu vermitteln. Es ist bekannt, daß Na-

notronic bei der Ansiedlung im Großraum Warschau mit gravierenden Umsetzungsproblemen konfrontiert worden war. Die damalige Ansiedlung wäre trotz regionaler Abkommen zwischen der Stadt Warschau und den Umlandgemeinden beinahe gescheitert. Erst nach langwierigen Nachverhandlungen und Korrekturen in den Regionalverträgen ist es gelungen, eine für alle Parteien befriedigende und vor allem bis heute tragfähige Lösung zu finden.

Wir haben mit einer befreundeten Kollegin im Warschauer Stadtentwicklungsamt Kontakt aufgenommen, um zu erfahren, womit Sie in den Gesprächen mit Nanotronic rechnen müssen. Uns wurde berichtet, daß die Warschauer Erfahrungen dazu geführt hätten, daß Nanotronic eine **Strategie des Pretest-Contracting** entwickelt hat, um Unsicherheiten und Risikofaktoren im Vorfeld verbindlicher Vertragsabschlüsse zu identifizieren und – falls möglich – zu bereinigen. Daher ist zu erwarten, daß das Gespräch auf eine umfassende Prüfung der Strukturen und Inhalte der Kooperation zwischen den Ruhrgebietsstädten hinauslaufen wird. Unsere Kollegin aus Warschau hat uns außerdem darauf hingewiesen, daß Sie sich Gedanken über die Tragfähigkeit und Haltbarkeit der getroffenen Vereinbarungen machen sollten. Wir schließen daraus, daß Nanotronic nicht bloß eine vage Darstellung von vielleicht erreichten Vereinbarungen erwartet, sondern deren Erläuterung und ausführliche Diskussion.

Wir bitten Sie, daß Sie die **Erläuterung der Verhandlungsergebnisse** im Gespräch mit Nanotronic **bestmöglich unterstützen**. Gerade wenn sich das Verhandlungsmodell einer Konsensbildungskonferenz bewähren sollte, um gemeinsame Interessen und Strategien der Ruhrgebietsstädte zu vereinbaren, ist es unsere dringende Bitte an Sie, diese Ergebnisse gemeinsam mit den anderen Städtevertretern schriftlich festzuhalten (man könnte dann geradezu vom „Vertrag von Mont Cenis“ sprechen!) und Nanotronic mitzuteilen (durch Hinterlegung beim Konferenzbüro). Wir verfolgen nämlich eine **Politik der Offenheit** in allen Kooperationsfragen, weil nur durch Offenheit – gegenüber Investoren, aber auch gegenüber Bürgerinnen und Bürgern – sichergestellt werden kann, daß Verhandlungen, Konsensbildung und Kooperation nicht in ein schiefes Licht geraten (nach dem Motto: „Da wurde wieder etwas beim Bettenmachen ausgekaspert!“).

Sollte die Konsensbildungskonferenz am 9. Juli **kein** für uns **befriedigendes Gesamtergebnis** erbringen, erwarten wir von Ihnen, daß Sie das Gespräch mit dem Verhandlungsteam von Nanotronic dazu nutzen, die Schwächen der interkommunalen Zusammenarbeit im Ruhrgebiet aufzuzeigen. Natürlich müßten Sie dabei überzeugend darstellen, daß *wir* zur Kooperation bereit sind, daß aber die *anderen* Städte zu wenig zum Gelingen einer Zusammenarbeit der Städte im Ruhrgebiet beitragen.

III. Moderation

Ein Nachteil der hohen Vertraulichkeit der Konsensbildungskonferenz ist, daß die acht Städte entschieden haben, auf eine externe Moderation zu verzichten. Dies hat zur Folge, daß die Verhandlungen von den Teilnehmenden selbst moderiert werden müssen.

Wir haben schon früher häufig die leidvolle Erfahrung machen müssen, daß Sachentscheidungen durch langatmige und fruchtlose Diskussionen über Nebensächlichkeiten verhindert wurden. Diskussionen darüber, wer gemeinsame Sitzungen moderieren soll, gehören dazu. Manchmal hat man den Eindruck, den Beteiligten liegen die für das Ruhrgebiet wichtigen Inhalte nicht so sehr am Herzen wie ihre Bereitschaft zur Selbstdarstellung. Am besten wäre es, wenn die Moderationsfrage gar nicht diskutiert oder zumindest rasch erledigt wird – halten Sie sich nicht mit Nebensächlichkeiten auf!

IV. Informationspolitik

1. Hintergrund

Die Konsensbildungskonferenzen haben sich trotz einiger Schwierigkeiten als wirkungsvoller Mechanismus der Entscheidungsfindung im stadtreptionalen Kontext etabliert. Vertreterinnen und Vertreter der Kommunen, die schon längere Zeit über in verschiedenen Kooperationen aktiv tätig gewesen sind, berichten ohne Unterschied, wie mühsam und steinig der Weg zum Konsens gewesen ist. Grund hierfür waren nicht zuletzt Kommunikationskonflikte. Diesen Konflikten wurde zunächst wenig Beachtung geschenkt. Mangelnde Absprachen der politischen Ebene und der Verwaltungsebene innerhalb einer Kommune führten wiederholt zu Kompetenzkonflikten. Die Weitergabe von Informationen zwischen den Kommunen zeigte sich wiederholt als defizitär. Vertrauensverluste waren die Folge.

So tauchten auf der Bottroper KoKo zum Einzelhandelskonzept im Jahr 2007 Unstimmigkeiten wegen eines markanten Informationsgefälles zwischen den Kommunalvertretern auf. Dieses war nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß es für die Städte im Ruhrgebiet vor 2007 kein einheitliches Einzelhandelskonzept gab, sondern jeweils ein Konzept für das Westliche Ruhrgebiet, das Mittlere Ruhrgebiet und das Östliche Ruhrgebiet. Als die drei Kooperationskreise dann im Rahmen der Konsenskonferenz regelrecht aufeinander geprallt sind, stellte sich heraus, daß die Konferenzteilnehmer ihre Informationen für das stadtreionsweite Konzept im wesentlichen innerhalb der altbekannten Informationskanäle den bewährten Kollegen mitgeteilt haben, aber nur vereinzelt den Kollegen aus den anderen beiden Arbeitskreisen. Nur mit Hilfe von gezielt anberaumten – und im übrigen auch zeitintensiven – Sitzungen konnten die Informationsdefizite ausgeglichen werden.

Weitere „Bremsspuren“, die in diesem Zusammenhang ins Gedächtnis kommen, sind die entrüsteten Reaktionen der Städtevertreter auf teilweise unrichtige und unvollständige Informationen. Kurz vor dem zunächst geplanten Datum für den Abschluß des Bottroper Konsenses wurde aufgedeckt, daß zwei Kommunen (wir wollen an dieser Stelle auf ihre namentliche Nennung verzichten) mit gezinkten Karten gespielt und ungefähr 10% ihrer Einzelhandelsflächen verschwiegen hatten. Erst nach langen Diskussionen und Nachverhandlungen konnte Monate später der Weg für einen Konsens geebnet werden.

2. Informationspolitik bei stadtreionaler Kooperation

Seit vielen Monaten tauchen in Gesprächen zwischen den Städtevertretern immer wieder spitze Bemerkungen und gelegentlich auch lautstarke Beschwerden über den unzulänglichen Informationsaustausch zwischen den Städten auf. Die Beschwerden betreffen vor allem die Frage, wie die Weitergabe von Informationen organisiert werden soll, darüber hinaus auch die Qualität der weitergegebenen Informationen.

Gegenwärtig verteilen die Städte ihre Informationen mittels eines **dezentralen Informationssystems**. Finden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Ämtern, daß bestimmte Informationen für die regionale Zusammenarbeit wesentlich oder sonst interessant sind, teilen sie diese Informationen den anderen Städten mit. Die Mitteilung reicht von der persönlichen Verständigung bis hin zur Nutzung eines Portals namens *St@dtregion Ruhr*. Dieses Portal beruht auf dem NanoNet und erlaubt allen Personen, die zu seiner Benutzung akkreditiert sind, beliebig große Datenmengen für andere akkreditierte Nutzer zugänglich zu machen. Das System hat den Vorteil, daß keine weiteren Kosten für eine zentrale Informationsstelle („cooperation information unit“) anfallen. Zudem können sich die Kommunalvertreter entsprechend dem eigenen Informationsbedürfnis der im NanoNet eingestellten Daten bedienen. In das NanoNet werden in der Regel Pressemeldungen, Protokolle, Gutachten und Stellungnahmen eingestellt (häufig auch in der Form von Digitalvideos und virtuellen Hologrammen, was beweist, daß sich überholte Informationstechniken in öffentlichen Verwaltungen besonders lange halten).

In letzter Zeit haben einige Städtevertreter zunehmend kritisiert, daß unrichtige und unvollständige Informationen übermittelt würden. Auch sei es keine Ausnahme, daß sitzungsrelevante Informationen erst nach der Sitzung mitgeteilt oder im Portal *St@dtregion Ruhr* zugänglich gemacht würden. In diesem Zusammenhang forderten einzelne Städte wiederholt, ein **zentrales Informationssystem** einzurichten. Zwar könne das Problem der Weitergabe unrichtiger und unvollständiger Informationen hierdurch nicht beseitigt werden. Denn dieses Problem sei nicht technischen, sondern menschlichen Ursprungs. Durch die Zentralisierung der Informationsflüsse könne aber beispielsweise das Risiko einer verspäteten Versendung von Informationen verhindert werden. Dem zentralen Informationssystem werden auch weitere

Vorteile zugeschrieben. Es zeichnet sich dadurch aus, daß für die konkreten Kooperationsvorhaben eine „cooperation information unit“ eingerichtet wird, die Informationen aufnimmt und an alle relevanten Datenempfänger in den beteiligten Städten weiterleitet. Je nach Bedeutung der Information, der daraus folgenden Notwendigkeit der Kenntnisnahme und Rücksprache werden diese Informationen persönlich oder allgemein weitergeleitet, in der Regel auch im Portal *St@dtregion Ruhr* zugänglich gemacht. Sofern kurzfristige Absprachen für notwendig erachtet werden, kann zentral eine Satellit-KoKo anberaumt werden. Die SatellitKoKo wird technisch mit dem neuen Nano-Universaltransmitter (KoKoTronic© aus dem Hause Nanotronic) bewältigt. Mit diesen technischen Hilfsmitteln, so argumentieren die Befürworter des zentralen Informationssystems, können die Kooperationsprozesse maßgeblich beschleunigt werden. Dem finanziellen Einwand wird entgegengehalten, daß die positiven Kooperationseffekte (Einsparungen und Einnahmen) entsprechend früher eintreten werden.

3. Unsere Position

Achtung, Kerninteresse! Der Stadt Bochum ist das Thema Informationsmanagement sehr wichtig. Wir machen uns schon länger Gedanken darüber, wie man das Informationssystem der Städte im Ruhrgebiet am sinnvollsten gestaltet. Wir sehen das Problem, daß ohnehin schon viel zu viele Informationen kursieren. Wir wissen bei der Informationsflut nicht mehr, was wir lesen sollen und was wir noch ernst nehmen können.

Informationen sind, für sich betrachtet, **kein Wissen**. Wissen entsteht erst, wenn aus der Flut von Informationen die bedeutsamen Inhalte herausgefiltert, bewertet und eingeordnet werden. Es gibt natürlich eingefleischte „Technik-Fanatiker“ in den Stadtverwaltungen, die uns glauben machen wollen, daß Wissen eine Frage der Gigabytes und technischen Ausstattung ist. Das ist falsch. Ebenso falsch ist die Meinung mancher „Kontrollfetischisten“, die fordern, daß sie über *alles* informiert werden. Wir brauchen aber nicht etwa einen vollständigen Informationsaustausch, sondern im Gegenteil, wir brauchen ein für das jeweilige Kooperationsprojekt aufbereitetes Konzentrat an Informationen, das noch aufgenommen werden und dann als Wissen eingesetzt werden kann!

Daher steht für uns fest: Die Informationsflüsse müssen dringend schlanker und komprimierter gestaltet werden. Hier bietet das NanoNet-Portal *St@dtregion Ruhr* einen guten organisatorischen Ansatzpunkt. Leider gelingt es nur den wenigsten Städtevertretern, eine sinnvolle Auswahl an kommunalen Informationen von regionaler Bedeutung zu treffen. Daher wollen wir die „cooperation information unit“ – allerdings in einer schlanken Ausführung. Diese Meinung werden Sie – mit komprimierter, aber vollständiger Argumentation (!) – auf der Konsensbildungskonferenz noch einmal bekräftigen.

V. Vertrauen

1. Hintergrund

Ein Expertenteam der BoDo-Universität hat im vorigen Jahr eine Studie über die Kommunikationskultur der Städte im Ruhrgebiet veröffentlicht, die erst jüngst mit dem Wissenschaftspreis des Landes Nordrhein-Westfalen ausgezeichnet wurde. In dieser Studie wird auch die Bedeutung von Vertrauen und Mißtrauen für Erfolgsaussichten eines Kooperationsprojekts untersucht. Auch in unserer Stadt ist die Analyse der Vertrauensentwicklung in der „Kooperationslandschaft an Rhein, Ruhr und Emscher“ (so der Untertitel der Studie) mit Interesse aufgegriffen und diskutiert worden.

Als die gemeinsame Bewerbung der Ruhrgebietsstädte für die Abhaltung der Olympischen Spiele 2012 mißlang, so erinnert die Studie, wurde dies auf fehlendes Vertrauen zurückgeführt. Demgegenüber stärkten die Verhandlungen über das Einzelhandelskonzept für das Ruhrgebiet im Jahr 2004 das Vertrauen zwischen den Kommunen. Über die weiteren Entwicklungen heißt es in der Studie über Kommunikationskultur wörtlich:

„Die erste Verhandlungsphase war zunächst geprägt von dem Beharren der Beteiligten auf ihren Positionen. Im Laufe der dreijährigen Zusammenarbeit konsolidierte sich dann das Verhältnis unter den Beteiligten. Das nähere Kennen- und Schätzenlernen durch Arbeitstreffen, aber auch durch informelle Treffen, wie der gemeinsamen jährlichen RourTour, führten zu mehr Offenheit gegenüber den anderen Kommunen und damit zu einer deutlich besseren Detailkenntnis der Region. Diese waren nicht zuletzt ausschlaggebend dafür, daß schließlich trotz der unterschiedlichen Interessen im Jahr 2007 die Bottroper Konsenskonferenz mit einer – wenn auch noch allgemein und vage formulierten – Vereinbarung erfolgreich beendet werden konnte. [...]

Das Vertrauen zwischen den Städten wuchs mit dem Festival der Urbanität 2009, das durch EU-Mittel gefördert wurde. Im Rahmen dieses Projektes haben die verschiedenen Ressorts der Kommunen in Zusammenarbeit sowohl mit unbekanntem als auch mit renommierten Kreativisten¹ innovative Konzepte diskursiv entwickelt, ausgewählt und durchgeführt. Es entwickelte sich eine gewisse Selbstverständlichkeit interkommunaler Absprachen. [...]

[Anmerkung 1 im Text der Studie:] Laut *Redaktion CyberDuden* (Hrsg.), *Historischer Duden* (2016), Seite 666, ein Begriff, der bis zum Jahr 2004 in der Regel Künstlern zugeordnet wurde und ungefähr seit 2010 für die Gattung derer steht, die traditionelle Lehren, Sichtweisen und Theorien in einen Wirkungszusammenhang mit neuen Aspekten stellen.

Die langwierig erarbeitete Kooperationsbeziehung wurde dann einer existentiellen Gefährdung ausgesetzt, als Bochum im Jahr 2010 die Bottroper Vereinbarung aus dem Jahr 2007 mißachtete und mit Rückendeckung des Landes die Planungserlaubnis für das Cineastronologicum (ein Multi-Entertainment-Center in Bochum) erteilte. Der erbitterte Streit um dieses Projekt dauerte mehrere Jahre. Während dieser Zeit geriet die interkommunale Zusammenarbeit deutlich ins Stocken. Bekanntlich wurde das Cineastronologicum trotz des Widerstandes der meisten Ruhrgebietsstädte gebaut. Allerdings hat sich Bochum gegenüber den anderen Städten verpflichtet, sich zukünftig ‚erkenntlich‘ zu zeigen. [...]

Das nächste größere Projekt nach dem Vertrauenseinbruch mit Bochum lief dann sehr schleppend an: das Vereinigte Infrastruktur Projekt (V.I.P.) im Jahr 2014. Diesem Großvorhaben zur Erneuerung der leitungs- und schienengebundenen Infrastruktur wurde von einigen Stimmen im Vorfeld bereits das sichere Scheitern vorausgesagt. Da keine Fördermittel zur Verfügung standen und bereits absehbar war, daß einige insbesondere kleine Kommunen nur einen begrenzten Anteil tragen konnten, hing die finanzielle Absicherung des Projekts von der Freigiebigkeit der größeren und zahlungskräftigeren Kommunen ab. Da sich

Bochum dann ‚erkenntlich‘ zeigte und der Zusammenhalt der anderen Kommunen im Streit mit Bochum eher zu- als abgenommen hatte, entschlossen sich die Kommunen auf der Grundlage gemeinsam finanzierter Gutachten, Prioritäten für die Durchführung von konkreten Maßnahmen zu treffen und damit das Projekt sukzessive fortzusetzen.“

In einer abschließenden Bewertung betont die Studie über Kommunikationskultur: Kooperation fördert das Vertrauen, Kooperation bietet aber auch viele Gelegenheiten zur Enttäuschung und damit zur Mißtrauensbildung.

2. Unsere Position

Wir wissen, daß das Thema Vertrauen nicht zuletzt aufgrund der aufseherregenden Studie über Kommunikationskultur in aller Munde ist. Wir befürchten daher, daß sich einige Städtevertreter auf der Konsensbildungskonferenz nicht die Gelegenheit entgehen lassen, dieses Thema aufzugreifen.

Unserer Meinung nach sollte für dieses Thema aus mehreren Gründen keine wertvolle Verhandlungszeit geopfert werden. Zunächst ein ganz pragmatischer Grund: Die Verhandlungen über die Standortfrage allein werden voraussichtlich bereits den zeitlichen Rahmen der Konferenz sprengen. Es fehlt schlicht an der Zeit, auch noch die Vertrauensfrage zu diskutieren. Daß wir aber ausgerechnet bei diesem Aspekt wertvolle Verhandlungszeit einsparen wollen, liegt auch daran, daß wir dieses Thema für irrelevant halten. Wir haben festgestellt, daß politischer Druck für den Erfolg von Kooperationen viel wichtiger ist als Vertrauen. Letztlich entscheidet das kommunale Eigeninteresse über den Erfolg von Kooperationsprojekten! Bitte bringen Sie klar zum Ausdruck, daß wir eine **Diskussion** über **Vertrauen** in der „Kooperationslandschaft“ für **überflüssig** halten und begründen Sie dies – wenn nötig – ausführlich.

VI. Nanotronic-Ansiedlung

1. Grundsätzliche Haltung

Die Städte im Ruhrgebiet können von einer Nanotronic-Ansiedlung nur profitieren. Auch wenn in den letzten Jahren der erfolgreiche Aufbau einer Dienstleistungswirtschaft im Vordergrund stand, kann und will keine zukunftsbewußte Region auf Industriestandorte verzichten.

Das gilt vor allem für integrierte Industriestandorte, bei denen nicht nur ein paar Hektar Gewerbebauland benötigt werden, sondern ganzheitliche Lösungen angestrebt werden. Um die Marktchancen einer hohen Bevölkerungsdichte und das Potential an qualifizierten Arbeitskräften zu nutzen, werden neben dem eigentlichen Werksgelände auch hochwertige Wohnimmobilien, gesteigerte Umweltqualität und eine funktionierende soziale und kulturelle Infrastruktur benötigt. Industrieansiedlungen, bei denen auch sekundäre Standortfaktoren berücksichtigt werden (z.B. Wohn-, Umwelt- und Infrastrukturqualität), sind für die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

sehr günstig. Solche Ansiedlungen erlauben nämlich auch, die Lage der ansässigen Unternehmen und der vorhandenen Wohnbevölkerung deutlich zu verbessern (im Fachjargon spricht man auch von „qualitativem regionalem Wachstum“). Allerdings ist es im dicht besiedelten Ruhrgebiet unwahrscheinlich, daß eine einzelne Stadt alle benötigten Voraussetzungen bietet. Eine interkommunale Zusammenarbeit ist unerlässlich.

Selbstverständlich möchten wir bei einer solchen Zusammenarbeit mitmachen, insbesondere wenn sich ein Teil der Nanotronic-Ansiedlung auf unserem Stadtgebiet befindet. Doch selbst wenn Nanotronic einen anderen Standort im Ruhrgebiet bevorzugt, sind wir *für* das Vorhaben. Das hat folgenden Grund: Wir erwarten für uns von einer integrierten Industrieansiedlung der europäischen Tochtergesellschaft von Megatronic sehr positive Folgewirkungen (z.B. Imageverbesserung, Folgeinvestitionen weiterer Unternehmen). Selbst wenn wir nicht direkt profitieren, haben wir zumindest indirekte Vorteile von einer integrierten Industrieansiedlung im Ruhrgebiet. Aus diesem Grund wollen wir, daß Sie in der Konsensbildungskonferenz die Nanotronic-Ansiedlung nach Kräften unterstützen. Natürlich sollen Sie außerdem Ihr Bestes tun, um für uns den größten Vorteil herauszuschlagen!

Achtung, Kerninteresse! Unsere grundsätzliche Haltung zur Frage, ob Nanotronic den nächsten europäischen Standort für die Herstellung von integrierten nanotechnologischen Anwendungen im Ruhrgebiet aufmachen soll, ist eindeutig: *Wir sind dafür!*

2. Informationen über die Standortplanung

Nanotronic plant einen integrierten Industriestandort mit einer Basisinvestition von rund 1.300 Mio. €. Neben dieser Basisinvestition ist eine Zusatzinvestition geplant, deren Höhe von den sekundären Standortqualitäten und der Eignung der Standortkommunen abhängt.

Bochum befindet sich – im Vergleich zu den anderen Städten – in der besonderen Lage, als Kooperationspartner für zwei verschiedene Varianten einer Nanotronic-Ansiedlung geeignet zu sein. Das gibt uns gegenüber den anderen Städten einen großen Vorteil, denn ohne uns läuft nichts. Allerdings heißt das auch, daß wir mit verschiedenen Verhandlungspartnern über verschiedene Koalitionsbildungen verhandeln müssen – und das auch noch gleichzeitig! Da kann es rasch passieren, daß uns die anderen Städte vorwerfen, opportunistisch und egoistisch zu sein.

Nanotronic hat übrigens sehr deutlich gemacht, daß es an einem **Standort in bloß einer Stadt nicht interessiert** ist. Die Stadt Bochum hat dem Unternehmen einen solchen Vorschlag bereits erfolglos unterbreitet. Die geplante Mischung von Industrie, Wohnen, Infrastruktur und Kultur läßt sich, so hieß es, in keiner der Städte allein erreichen. Wenn sich nur eine der Städte mit der Ansiedlung einverstanden erklärt, kommt eine Ansiedlung daher nicht zustande (um ein Angebot an Nanotronic zu unterbreiten, müssen sich **mindestens zwei Städte** auf eine Zusammenarbeit und eine genaue Auftei-

lung der Zusatzinvestition einigen). Ein Grund für die merkwürdigen Standortanforderungen liegt in der Nutzung von Möglichkeitsräumen. Im Grenzgebiet zwischen den Städten bieten sich Nutzungsmöglichkeiten, die in den Stadtzentren nicht verwirklicht werden können. Gleichzeitig ist der Bodenpreis natürlich am Stadtrand nicht so hoch wie in der Stadtmitte. „In Grenzbereichen findet man häufig besondere Möglichkeiten“, hat eine Professorin für *Border Studies* erklärt, „Weil Grenzen nicht nur trennen, sondern auch verbinden.“ Solche Möglichkeitsräume zwischen den Ruhrgebietsstädten möchte Nanotronic für die Entwicklung eines integrierten Standortes für Arbeit/Wohnen/Kultur nutzen.

Nanotronic legt aber auch größten Wert auf eine verlässliche Zusage der Städte, in denen die Ansiedlung des integrierten Industriestandortes vorgenommen wird. Das Unternehmen erwartet daher eine verbindliche Zusage, in welcher Kombination die Städte zur Kooperation bereit sind. Die Kontaktperson von Nanotronic machte in diesem Zusammenhang recht kritische Bemerkungen über „Ruhrgebietsstädte, die rasch irgendwelche Kooperationsvereinbarungen schließen“, sich aber auf die Details der Umsetzung selten einigen könnten. Gerade das Ruhrgebiet hätte ja den Ruf, daß die Kommunen zur Zusammenarbeit nicht fähig sind. Derartige Unverlässlichkeiten werde sich Nanotronic „nicht gefallen lassen“. Falls zu befürchten wäre, daß es wieder nur zu einem Durcheinander und folgenloser Ankündigungspolitik kommen werde, würde Nanotronic die Verhandlungen über die Betriebsansiedlung abbrechen.

Wir werden Ihnen zunächst einmal die beiden Optionen schildern, an denen die Stadt Bochum fix beteiligt ist. Zum einen ist das eine Option, an der auch Essen und Gelsenkirchen beteiligt sind (EGEBO-Variante), zum anderen gibt es die Option für eine Zusammenarbeit mit Dortmund und Herne (BODOHE-Variante). Nach Schilderung der beiden Optionen werden wir Ihnen einige Empfehlungen für Verhandlungsstrategien geben (in der konkreten Verhandlungssituation auf der Konsensbildungskonferenz müssen natürlich *Sie* entscheiden, ob und welcher Empfehlung Sie folgen oder ob Sie eine eigene Strategie entwickeln).

■ Essen, Gelsenkirchen, Bochum (EGEBO-Variante)

Nach den uns vorliegenden Informationen betrifft eine der Varianten, die für Nanotronic interessant sind, das Gebiet der Städte Essen, Gelsenkirchen und Bochum (EGEBO-Variante; vgl. Abbildung 1). Wir vermuten, daß die anderen Städte ähnliche Informationen haben, wissen es aber nicht genau.

In der EGEBO-Variante plant Nanotronic auf dem Gebiet der Städte Essen, Gelsenkirchen und Bochum eine Zusatzinvestition von insgesamt 121 Mio. € (Dreierlösung). Bei dieser Investition könnte eine sehr vorteilhafte Mischung aus Industrie, Wohnbau, Infrastruktur und Kultur erzielt werden. Allerdings kämen auch einfachere Varianten in Betracht (Zweierlösungen). Wenn die Nanotronic-Ansiedlung nur auf dem Gebiet der Städte Essen und Gelsenkirchen zustande kommt, würden 118 Mio. € investiert. Eine Ansiedlung in Es-

sen und Bochum würde eine Zusatzinvestition von immerhin 84 Mio. € ins Ruhrgebiet locken. Kämen nur die Städte Gelsenkirchen und Bochum als Standort in Frage, würde das zusätzliche Investitionsvolumen nur noch 50 Mio. € betragen. Für Essen und Gelsenkirchen kommt übrigens, soweit wir herausgefunden haben, nur Bochum als Kooperationspartner in der Nanotronic-Ansiedlung in Frage (*wir* haben, wie erwähnt, noch eine weitere Option).

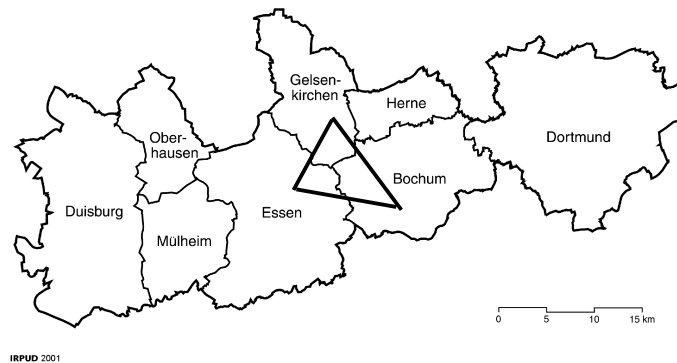


Abbildung 1: Nanotronic-Triangle 2016 EGEBO

In der EGEBO-Variante bietet offensichtlich der Schwerpunkt **„Kultur + Einkaufen“** einen besonderen Akzent für das Vorhaben von Nanotronic. In den beteiligten Städten könnten aufgrund ihrer Lage und bisherigen Entwicklung spezifische Standortvorteile genutzt werden. Das Weltkulturerbe der Zeche Zollverein in Essen, die „Wunschmeile“ in Gelsenkirchen oder die neue Bochumer Bühnenlandschaft bilden prominente Elemente einer neuartigen Konzeption, die hohe Lebensqualität mit innovativer Industriean siedlung verbindet. Natürlich dürften die Städte dabei nicht bloß als passive Empfänger der Zusatzinvestition auftreten. Vielmehr sind kommunale Initiative und gestalterisches Geschick gefordert. Wir meinen, daß unsere Stadt – ungeachtet der Haltung der anderen Städte – einen deutlichen Beitrag zur Ausgestaltung des Schwerpunktes „Kultur + Einkaufen“ leisten kann. Dadurch könnten sich die Städte im Ruhrgebiet insgesamt gegenüber anderen europäischen Standorten auszeichnen. Aber auch innerhalb des Ruhrgebiets wäre der Schwerpunkt „Kultur + Einkaufen“ ein klarer Pluspunkt im Standortwettbewerb (falls etwas an den Gerüchten stimmen sollte, daß sich Nanotronic auch für andere Standorte im Ruhrgebiet interessiert). Mit überzeugenden Argumenten für die hohe Qualität des überlegenen Schwerpunktes „Kultur + Einkaufen“ sollten Sie die Standortfrage im Rahmen einer sachlichen Diskussion zu unseren Gunsten beantworten können!

Um den Städten die Kooperation zu erleichtern (vielleicht aber auch, um deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit „zu testen“), stellt es Nanotronic den potentiellen Standortkommunen völlig frei, wie die Zusatzinvestition auf die Gebiete der beteiligten Städte verteilt wird. So liegt es bei der „großen“ Lösung der EGEBO-Variante (Investition von 121 Mio. € auf dem Gebiet der drei Städte) an einer Einigung zwischen Essen, Gelsenkirchen und Bochum,

wie diese Investition aufgeteilt wird. Denkbar wäre z.B. eine Aufteilung, bei der 100 Mio. € für Essen, 20 Mio. € für Gelsenkirchen und 1 Mio. € für Bochum vorgesehen sind. Ebenso denkbar wäre aber auch eine Aufteilung, die 1 Mio. € für Essen, 100 Mio. € für Gelsenkirchen und 20 Mio. € für Bochum vorsieht. Außerdem kommen, wie erwähnt, auch „kleine“ Lösungen in Betracht, bei denen nur jeweils zwei Städte kooperieren. Wichtig ist lediglich, daß die Kooperation der beteiligten Städte eine *eindeutige* Verteilung der Investitionssumme nennt und *absolut verlässlich* ist.

Hier noch eine **Übersicht der möglichen Kooperationslösungen** für die Nanotronic-Ansiedlung auf dem Gebiet der Städte Essen, Gelsenkirchen und Bochum (die Höhe der Basisinvestition von rund 1.300 Mio. € ist von der Standortwahl unabhängig). Nach den vorliegenden Zahlen wird wohl Essen den größten Anteil am geplanten Investitionsvolumen für sich beanspruchen. Sie können sich darauf einstellen, die fadenscheinigsten Argumente zu hören, die diesen Anspruch begründen sollen. Dadurch dürfen Sie sich aber nicht einschüchtern lassen!

Kooperationsart	Investition (in Mio. €)
nur Essen (E)	0
nur Gelsenkirchen (GE)	0
nur Bochum (BO)	0
E + GE	118
E + BO	84
GE + BO	50
E + GE + BO	121

Die Fachleute in unserer Wirtschaftsförderung haben uns darauf hingewiesen, daß es für Gelsenkirchen und Bochum durchaus nützlich sein könnte, eine Zweierlösung zu vereinbaren, von der Essen ausgeschlossen ist. Falls Essen beispielsweise darauf besteht, daß 100 Mio. € in Essen investiert werden, könnten wir uns mit Bochum „unsere“ 50 Mio. € auf eine Weise teilen, bei der beide Städte mehr bekämen als uns Essen bietet. Essen hat nämlich keine Möglichkeit, eine solche Zweierlösung zu verhindern (wenn Sie sich mit Bochum auf eine verbindliche Aufteilung einigen). Allerdings haben unsere Fachleute auch davor gewarnt, daß Essen mit Bochum eine Zweierlösung vereinbaren könnte, bei der wir leer ausgehen. Sie müssen daher so geschickt verhandeln, daß wir nicht von einer Koalitionsbildung ausgeschlossen werden.

■ Bochum, Dortmund und Herne (BODOHE-Variante)

Die zweite Variante, die für Nanotronic interessant ist, betrifft das Gebiet der Städte Bochum, Dortmund und Herne (BODOHE-Variante). Wie Sie gleich sehen werden, ist diese Variante für Bochum vorteilhafter – wenn man nur auf die Höhe unseres Anteils an der Zusatzinvestition schaut. Das reicht natürlich nicht für eine längerfristige Strategie: Auf lange Sicht kann es teuer zu stehen kommen, wenn man immer nur kurzfristige Vorteile im Sinn hat. Bevor wir zu solchen strategischen Überlegungen kommen, möchten wir Ihnen die Faktenlage schildern:

Uns liegen eindeutige Informationen vor, daß sich Nanotronic für eine Betriebsansiedlung auf dem Gebiet der Städte Bochum, Dortmund und Herne interessiert (BODOHE-Variante; vgl. Abbildung 2). Wir vermuten, daß Dortmund und Herne ähnliche Informationen haben, wissen es aber nicht genau. In der BODOHE-Variante plant Nanotronic auf dem Gebiet der Städte Bochum, Dortmund und Herne eine Zusatzinvestition von insgesamt 121 Mio. € (Dreierlösung). Bei dieser Investition könnte die bestmögliche Mischung aus Industrie, Wohnbau, Infrastruktur und Kultur erzielt werden. Allerdings kämen auch einfachere Varianten in Betracht (Zweierlösungen). Wenn die Nanotronic-Ansiedlung nur auf dem Gebiet der Städte Bochum und Dortmund zustande kommt, würden 118 Mio. € investiert. Eine Ansiedlung in Bochum und Herne würde eine Zusatzinvestition von immerhin 84 Mio. € ins Ruhrgebiet locken. Kämen nur die Städte Dortmund und Herne als Standort in Frage, würde das zusätzliche Investitionsvolumen nur noch 50 Mio. € betragen. Dortmund und Herne können bei der Nanotronic-Ansiedlung übrigens nur miteinander oder mit Bochum (in einer Zweier- oder Dreierlösung) kooperieren.

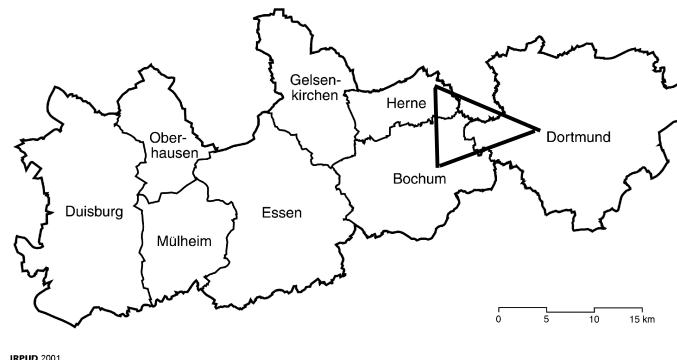


Abbildung 2: Nanotronic-Triangle 2016 BODOHE

Wir haben, wie erwähnt, auch noch die Option einer Zusammenarbeit mit Essen und Gelsenkirchen. Eine Kombination zwischen der EGEBO-Variante und der BODOHE-Variante ist aus technischen und wirtschaftlichen Gründen nicht möglich. Das bedeutet, daß wir uns entscheiden müssen, bei welcher Variante wir mitmachen.

Auch in der BODOHE-Variante stellt es Nanotronic den potentiellen Standortkommunen völlig frei, wie die Zusatzinvestition auf die Gebiete der beteiligten Städte verteilt wird. So liegt es bei der „großen“ Lösung der BODOHE-Variante (Investition von 121 Mio. € auf dem Gebiet der drei Städte) an einer Einigung zwischen Bochum, Dortmund und Herne, wie diese Investition aufgeteilt wird. Denkbar wäre z.B. eine Aufteilung, bei der 100 Mio. € für Bochum, 20 Mio. € für Dortmund und 1 Mio. € für Herne vorgesehen sind. Ebenso denkbar wäre aber auch eine Aufteilung, die 1 Mio. € für Bochum, 100 Mio. € für Dortmund und 20 Mio. € für Herne vorsieht. Außerdem kommen, wie erwähnt, auch „kleine“ Lösungen in Betracht, bei denen nur jeweils zwei Städte kooperieren. Wichtig ist lediglich, daß die Kooperation der beteiligten Städte eine *eindeutige* Verteilung der Investitionssumme nennt und *absolut verlässlich* ist.

Noch ein sachlicher Hinweis zur möglichen Kooperation mit Dortmund und Herne: In der BODOHE-Variante bietet offensichtlich der Schwerpunkt „**Wissen durch Information**“ einen besonderen Akzent für das Vorhaben von Nanotronic. In den beteiligten Städten könnten aufgrund ihrer Lage und bisherigen Entwicklung spezifische Standortvorteile genutzt werden. Die erfolgreiche Verbindung von Universitäten und Forschungseinrichtungen mit einer Vielzahl von Informations- und Medienunternehmen bietet – nicht zuletzt wegen der außergewöhnlichen Dichte an hochqualifizierten Arbeitskräften – hervorragende Voraussetzungen für eine integrierte Industriean siedlung. Natürlich dürften die Städte dabei nicht bloß als passive Empfänger der Zusatzinvestition auftreten. Vielmehr sind kommunale Initiative und gestalterisches Geschick gefordert. Wir meinen, daß unsere Stadt – ungeachtet der Haltung der anderen Städte – einen deutlichen Beitrag zur Ausgestaltung des Schwerpunktes „Wissen durch Information“ leisten kann. Dadurch könnten sich die Städte im Ruhrgebiet insgesamt gegenüber anderen europäischen Standorten auszeichnen. Aber auch innerhalb des Ruhrgebiets wäre der Schwerpunkt „Wissen durch Information“ ein klarer Pluspunkt im Standortwettbewerb (falls etwas an den Gerüchten stimmen sollte, daß sich Nanotronic auch für andere Standorte im Ruhrgebiet interessiert). Mit überzeugenden Argumenten für die hohe Qualität des überlegenen Schwerpunktes „Wissen durch Information“ sollten Sie die Standortfrage im Rahmen einer sachlichen Diskussion zu unseren Gunsten beantworten können!

Hier noch eine **Übersicht der möglichen Kooperationslösungen** für die Nanotronic-Ansiedlung auf dem Gebiet der Städte Bochum, Dortmund und Herne (die Höhe der Basisinvestition von rund 1.300 Mio. € ist von der Standortwahl unabhängig). Aus den folgenden Zahlen wird deutlich, weshalb für Bochum diese Variante günstiger ist. Offensichtlich hätten wir den Anspruch auf den größten Anteil am geplanten Investitionsvolumen. Falls es Ihnen gelingt, diesen naheliegenden Gedanken für die Vertreter von Dortmund und Herne verständlich zu machen, werden Sie für uns gewiß ein sehr befriedigendes Ergebnis erzielen.

Kooperationsart	Zusatzinvestition (in Mio. €)
nur Bochum (BO)	0
nur Dortmund (DO)	0
nur Herne (HE)	0
BO + DO	118
BO + HE	84
DO + HE	50
BO + DO + HE	121

Freilich dürfen Sie mit Ihren Forderungen an die anderen beiden Städte nicht überziehen. Die Fachleute in unserer Wirtschaftsförderung haben uns gewarnt, daß es für Dortmund und Herne durchaus nützlich sein könnte, eine Zweierlösung zu vereinbaren, von der Bochum ausgeschlossen ist. Falls wir beispielsweise darauf bestehen, daß 100 Mio. € in Bochum investiert werden, könnten sich Dortmund und Herne „ihre“ 50 Mio. € auf eine Weise teilen, bei der beide Städte mehr bekämen als wir ihnen bieten. Da wir keine Möglichkeit hätten, eine solche Zweierlösung zu verhindern (wenn sich Dortmund und Herne auf eine verbindliche Aufteilung einigen), könnte es passieren (so lautet die Warnung unserer Fachleute), daß wir leer ausgehen. Sie müssen daher so geschickt verhandeln, daß wir nicht von einer Koalitionsbildung ausgeschlossen werden.

3. Formale Voraussetzungen

Sie finden in Ihren Unterlagen den Entwurf für einen **Kooperationsvertrag**, den Sie nur ausfüllen müssen. Um den strengen Kriterien von Nanotronic gerecht zu werden, müssen auch jene Städtevertreter unterschreiben, mit denen Sie sich geeinigt haben (und einigen Sie sich mit denjenigen, bei denen der Bochumer Anteil am größten ist!).

Stecken Sie den ausgefüllten und unterschriebenen Kooperationsvertrag in das beiliegende Kuvert. Wenn Sie das Kuvert sodann im Konferenzbüro hinterlegen, sind die Verhandlungen perfekt gelaufen ... dann haben wir die Nanotronic-Ansiedlung praktisch in der Tasche! Falls einer der anderen Städtevertreter das Ausfüllen und Abgeben des Kooperationsvertrages übernimmt, ist das natürlich in Ordnung (vorausgesetzt, Sie können dem Städtevertreter vertrauen).

Einen kleinen Haken hat die Sache noch: Es darf natürlich kein anderes Kuvert im Konferenzbüro hinterlegt werden (also weder von Dortmund und Herne noch von einer der anderen Städte). Sie müssen daher nicht nur rasch zu einem ausgefüllten und unterschriebenen Kooperationsvertrag kommen,

sie müssen auch sicherstellen, daß die Verlässlichkeit unserer Zusage nicht in Zweifel gezogen wird.

Mit anderen Worten: Ihr Kuvert ist wertlos, wenn es nicht das erste und einzige Kuvert bleibt, das im Konferenzbüro hinterlegt wird. Nanotronic hat unmißverständlich erklärt, sich auf eine Betriebsansiedlung nicht einzulassen, wenn Zweifel über die Einigkeit der Ruhrgebietsstädte bestehen. Natürlich dürfen Sie nicht handgreiflich werden, um die Hinterlegung eines anderen Kuverts zu verhindern. Falls andere Städte ein Kuvert hinterlegen, sind zunächst einmal *alle* Vereinbarungen hinfällig.

Sollte es dazu kommen, daß mehr als ein Kuvert im Konferenzbüro hinterlegt wird, ist unser Kerninteresse ernsthaft gefährdet (weil dann plötzlich fraglich ist, daß Nanotronic im Ruhrgebiet investiert). In diesem Krisenfall, der hoffentlich nicht eintritt, gibt es nur eine Lösung: Die Vertreter der acht Städte der Kernzone des Ruhrgebiets müssen sich auf eine Ansiedlungsvariante einigen (bei der natürlich die Aufteilung des Investitionsvolumens zwischen zwei oder drei Städten zahlenmäßig genau festgelegt sein muß). Außerdem müssen alle acht Städtevertreter diese Vereinbarung unterschreiben (auch wenn auf dem Gebiet ihrer Stadt keine Ansiedlung stattfindet).

Anweisung für den Krisenfall! Unser Kerninteresse ist die Ansiedlung von Nanotronic im Ruhrgebiet. Selbst wenn wir uns nicht erfolgreich als Standortgemeinde durchsetzen können, ist es uns lieber, daß Nanotronic überhaupt ins Ruhrgebiet kommt. Falls Sie in die unangenehme Situation kommen, einer Variante ohne Bochum zustimmen zu müssen, sollten sie dies tun. Allerdings erwarten wir in einem solchen Fall von den „Gewinnern“, daß sie an uns Zugeständnisse in anderen Punkten machen, die für uns wichtig sind. Seien Sie daher im Krisenfall nicht zu großzügig mit Ihrer Unterschrift (mit der Sie ja auch uns binden!). Unterschreiben Sie als „Verlierer“ nur, wenn Sie unsere Interessen bei anderen Fragen durchsetzen können. Diese Anweisung ist, wie Sie sich denken können, nur für einen Notfall gedacht, der hoffentlich gar nicht erst eintreten wird. Wir rechnen damit, daß Sie Nanotronic in unsere Stadt bringen.

4. Strategische Empfehlungen

Um zu verhindern, daß ein Krisenfall eintritt und um zu gewährleisten, daß die Stadt Bochum von der Nanotronic-Ansiedlung möglichst viel profitiert, möchten wir Ihnen einige strategische Empfehlungen mit auf den Weg geben.

Es ist nicht ausgeschlossen, daß neben den beiden uns bekannten Standortmöglichkeiten im Ruhrgebiet von Nanotronic noch andere Standorte ernsthaft geprüft werden, von denen wir nichts wissen. Es gibt ein Gerücht, daß Oberhausen oder Bottrop ebenfalls als Standorte geprüft wurden (wir wissen aber nichts über das Ergebnis).

Die Lage ist heikel. Nanotronic versucht offenbar, die Städte im Ruhrgebiet durch eine geschickte Mischung aus Informationen und Gerüchten ge-

geneinander auszuspielen. Unklar ist, weshalb Nanotronic so vorgeht. Ein paar Millionen mehr oder weniger spielen für das Unternehmen keine Rolle, sie suchen nach einem geeigneten Standort für eine integrierte Industrieentwicklung. Wahrscheinlich wollen die Standortspezialisten von Nanotronic die in Frage kommenden Kommunen auf ihre Verlässlichkeit („Handschlagfestigkeit“) testen. Der Stadt Bochum kommt dabei eine Sonderstellung zu. Wir können durch unser Verhalten den ganzen Deal zum Scheitern bringen. Wir können aber auch – falls wir geschickt verhandeln – unsere Sonderstellung dazu nutzen, um eine breite Konsensgrundlage für eine Nanotronic-Ansiedlung im Ruhrgebiet zu schaffen. Selbstverständlich wollen wir aber nicht nur der „faire Makler“ sein, sondern auch etwas von dem Projekt haben. Wir könnten nicht akzeptieren, daß sich die anderen Städte auf unsere Kosten bereichern.

Sie müssen die Konsensbildungskonferenz dafür nutzen, mit den anderen Städten einen Konsens über eine Zusage an Nanotronic und eine verbindliche Aufteilung der Zusatzinvestition herzustellen. Wahrscheinlich werden andere Städte (wie z.B. Essen oder Dortmund) versuchen, eine Verhandlungspause für Geheimverhandlungen über allerlei Koalitionsbildungen zu nutzen. Das wäre ungünstig. Wenn sich Essen oder Dortmund in irgendeine eigensinnige Lösung „verbeißen“, die zwar für diese Städte, nicht aber für das Ruhrgebiet nützlich ist, platzt womöglich die Konferenz. Unterschätzen Sie diesen Eigensinn nicht, insbesondere auch nicht bei Ihrer Positionierung im Namen der Stadt Bochum. Es kann passieren, daß Sie sich entscheiden müssen, ob Sie lieber mit Essen und Gelsenkirchen oder aber mit Dortmund und Herne kooperieren. Entscheiden Sie sich für jene Koalition, bei der Ihnen die Partner verlässlicher und kooperationsbereiter erscheinen. Vermeiden Sie den Eindruck, spekulierend hin und her zu schwanken („Schmetterlingsverhalten“).

Verhindern Sie so gut es geht, daß Geheimverhandlungen stattfinden. Jedenfalls gegenüber Essen/Gelsenkirchen und Dortmund/Herne haben Sie ja ein gewisses Druckmittel in der Hand. Ohne die Stadt Bochum kommt es in diesen Städten jedenfalls nicht zu einer Zusatzinvestition in der vollen Höhe von 121 Mio. €. Allerdings besteht die Gefahr, daß sich diese Städte mit Zweierlösungen begnügen (diese Gefahr besteht, so meinen unsere Fachleute, vor allem bei Essen und Gelsenkirchen). Außerdem drängt die Zeit. Stellen Sie sich nur vor, was passiert, wenn Oberhausen oder Bottrop vor Ihnen ein Ansiedlungsangebot an Nanotronic erstatten! Es wäre bitter, wenn uns wieder einmal eine Investition entginge, weil Oberhausen oder Bottrop schneller ist als wir.

Der Verwaltungsvorstand hat sich ausführlich mit der Frage beschäftigt, ob es für die Stadt Bochum besser wäre, sich an einem Schwerpunkt „Kultur + Einkaufen“ (gemeinsam mit Essen und Gelsenkirchen) oder an einem Schwerpunkt „Wissen durch Information“ (gemeinsam mit Dortmund und Herne) zu beteiligen. Beide Schwerpunkte passen sehr gut zu den Interessen der Stadt Bochum, für „Wissen durch Information“ spricht natürlich, daß sich

der Hauptsitz der BoDo-Universität in Bochum befindet (allerdings liegen viele sehr erfolgreiche IT-Unternehmen in Dortmund und Herne). Wir sind zum Ergebnis gelangt, daß die fachliche Ausrichtung des Schwerpunktes bei der Nanotronic-Ansiedlung für Bochum kein ausschlaggebendes Kriterium ist. Solange nur Nanotronic auch nach Bochum kommt, ist dies für uns auch finanziell so vorteilhaft, daß wir andere Aktivitäten problemlos ebenfalls anstoßen oder weiterverfolgen können. Wenn es also zur Ansiedlung in Bochum, Dortmund und Herne kommt, bedeutet das nicht, daß wir die neue Bochumer Bühnenlandschaft vernachlässigen würden.

Die Fachleute in unserer Wirtschaftsförderung haben die Zahlenwerke für die Aufteilung der Zusatzinvestition analysiert. Sie sind dabei zum Ergebnis gelangt, daß es keine fachlich begründbare Aufteilung der Investitionssumme zwischen den beteiligten Städten gibt. Allerdings bestehe ein großer Verhandlungsspielraum, weil z.B. diejenige Stadt, die in einer Dreierlösung am wenigsten bekommen soll („Junior“), einer der beiden anderen Städte eine Zweierlösung vorschlagen kann, die sowohl für diese andere Stadt als auch für den Junior günstiger ist. Das schafft eine hohe Instabilität der Verhandlungssituation (in der EGEBO-Variante scheint Bochum der Junior zu sein, in der BODOHE-Variante befindet sich Herne in der Juniorposition). Unsere Fachleute sprechen hier von *distributive bargaining* (Verteilungsverhandlung), also eigentlich von einem reinen Verteilungskampf. In einem solchen Verteilungskampf kann die eine Seite nur gewinnen, was die andere Seite verliert. Weil die Summe dieser Gewinne und Verluste stets Null ergibt, sprechen unsere Fachleute auch von einem „Nullsummenspiel“.

Es ist klar, daß ein reiner Verteilungskampf – ein Nullsummenspiel – keine Gelegenheit zur Kooperation bietet. Hier gewinnt, wer die wirksamsten Tricks anwendet, glaubwürdige Drohungen ausspricht oder seine eigene Position am besten ausbauen und verteidigen kann. Allerdings ist die Nanotronic-Frage nicht bloß ein Nullsummenspiel. Falls sich nämlich zwei oder drei Städte einigen und ein Kuvert hinterlegen, haben andere Städte die Möglichkeit diese Einigung null und nichtig zu machen. Die „Verlierer“ brauchen sich bloß auf eine andere Variante zu einigen und ebenfalls ein Kuvert zu hinterlegen – und schon ist der Deal geplatzt!

Bei einem echten Nullsummenspiel – z.B. Schach oder Tennis – können nicht alle Mitspieler verlieren (höchstens gibt es ein „Unentschieden“). Wenn sich aber nicht alle acht Ruhrgebietsstädte einigen, können sie sehr wohl *alle verlieren*, weil Nanotronic sein neues Werk eben nicht im Ruhrgebiet (sondern in Spanien oder England) bauen wird. Damit nicht alle verlieren, ist eine Art von Kooperation nötig. Diese Zusammenarbeit besteht darin, daß diejenigen Städte, in denen Nanotronic nicht investiert, die Ansiedlung in anderen Ruhrgebietsstädten dulden. Die Duldung besteht darin, daß die „Verlierer“ kein Kuvert hinterlegen, daß sie also auf einen Konkurrenzkampf verzichten. Wir bezweifeln, daß den anderen Städte klar ist, in welcher Lage sie sich da befinden; vielleicht hilft es, wenn Sie ein paar klärende Worte sprechen!

Ein Verzicht oder eine Duldung wird den Städten, in denen Nanotronic nicht investiert, sehr schwer fallen. Zwar ist die Stadt Bochum selbst dann an Nanotronic im Ruhrgebiet interessiert, wenn das Unternehmen nicht in Bochum investieren sollte. Wir wissen aber nicht, wie das die anderen Städte sehen. In ähnlichen Situationen ist es früher durchaus vorgekommen, daß der Eigensinn der Städte zu einem so heftigen Streit geführt hat, daß schließlich keine Ruhrgebietsstadt gewonnen hat (die „lachenden Dritten“ saßen dann in Rotterdam, Köln, München oder Mailand). Versuchen Sie, die anderen Städtevertreter davon zu überzeugen, daß die Nanotronic-Ansiedlung zu wichtig ist, um wieder einmal auf Kosten aller Ruhrgebietsstädte eigensinnig zu sein. Ohne Verzicht und Duldung kann eine Zusammenarbeit nicht gelingen.

Welche Mittel stehen Ihnen offen, um die anderen zu überzeugen? Natürlich können Sie an die Vernunft der anderen Städtevertreter appellieren (das ist aber zumeist so wirksam als ob Sie an das „Gewissen“ appellieren oder das „regionale Interesse“ ins Spiel bringen – nämlich gar nicht!). Besser wäre es, wenn *alle* Städtevertreter auf irgendeine Weise von einer Einigung profitieren. Vielleicht läßt sich ja auch ein „Paket“ schnüren, das für alle Städte von Vorteil ist („*win-win*-Lösung“). Jedenfalls müssen die Argumente, weshalb die einen „gewinnen“ und die anderen „verlieren“, möglichst sachlich sein und auch schriftlich festgehalten werden. Am besten wäre es, wenn eine Vereinbarung zustande käme, in der alle wichtigen Punkte mit den besten Argumenten festgehalten werden. Wird eine solche Vereinbarung von allen Städtevertretern auf der Konsensbildungskonferenz unterzeichnet, hat niemand mehr das Recht, den Deal mit Nanotronic durch ein eigensinniges Kuvert zu Fall zu bringen!

VII. Kompensation

1. Hintergrund

Kompensation ist die Entschädigung für Nachteile oder Belastungen, die eine Stadt durch Entscheidungen, Ereignisse oder Vorhaben erleidet, von denen eine oder mehrere andere Städte profitieren. Gerade wenn andere Städte durch die Nachteile oder Belastungen einer Stadt – direkt oder indirekt – begünstigt werden, erscheint es nur gerecht, daß diese Stadt von den Begünstigten entschädigt wird.

Wegen der engen Verflechtung zwischen den Städten in der Ballungskernzone des Ruhrgebiets tritt häufig eine bemerkenswerte Lage ein. Die benachteiligte oder belastete Stadt kann auf die anderen Städte einen gewissen „Druck“ ausüben. Die Nanotronic-Ansiedlung ist ein sehr gutes Beispiel: Alle Städte, auf deren Gebiet keine Ansiedlung stattfindet, können die potentiellen Standortkommunen dadurch sabotieren, daß sie nachträglich ihr „Kuvert“ im Konferenzbüro hinterlegen. Mit Hilfe dieses Drucks kann das Thema der Kompensation im Ruhrgebiet kräftig betrieben werden (für die

Städtekonkurrenz zwischen Hamburg und Berlin oder zwischen Köln und Stuttgart gilt das nicht).

Bis heute haben sich die Städte im Ruhrgebiet auf keine einheitliche Haltung in der Kompensationsfrage geeinigt. Die Konsensbildungskonferenz in Herne hat auch den Zweck, in dieser Frage endlich eine gemeinsame Sichtweise zu vereinbaren. Daneben muß aber auch der Einzelfall der Nanotronic-Ansiedlung für uns befriedigend behandelt werden. Wir brauchen schließlich nicht nur abstrakte, theoretische Prinzipien, sondern auch konkrete und praktikable Lösungen.

In den bisherigen politischen Diskussionen und wissenschaftlichen Studien haben sich einige Punkte als besonders wichtig herausgestellt. Zu Ihrer Information fassen wir diese Punkte knapp zusammen:

- **Finanzausgleich oder Einzelfall.** Eine umfassende Lösung der Kompensationsfrage erfordert, neben dem offiziellen Finanzausgleich (Artikel 104a bis 109 des Grundgesetzes) eine Art interkommunalen Finanzausgleich zu vereinbaren. Das ist allerdings aufwendig und mit juristischen Problemen verbunden. Für einzelne Fälle (z.B. das Vereinigte Infrastruktur Projekt oder die Nanotronic-Ansiedlung) könnten auch besondere Lösungen aus konkretem Anlaß vereinbart werden. Das bringt freilich höchstens einen „Flickenteppich“ von Einzelfallentscheidungen und erfordert wiederkehrende Verhandlungen.
- **Zu berücksichtigende Wirkungen.** Ein großes Problem bereitet die Bewertung von Vorteilen und Nachteilen von Entscheidungen, Ereignissen oder Vorhaben. Zunächst ist fraglich, welche Wirkungen überhaupt berücksichtigt werden sollen:
 - Geht es nur um direkte Wirkungen (z.B. Nanotronic-Ansiedlung auf dem Gebiet der Städte X, Y und Z) oder auch um indirekte Wirkungen (z.B. steigende Nachfrage nach Dienstleistungen in allen Ruhrgebietsstädten als Folge der Nanotronic-Ansiedlung)?
 - Geht es nur um quantifizierbare Wirkungen (z.B. Höhe des Anteils der Zusatzinvestition) oder auch um nicht-quantifizierbare Wirkungen (z.B. Imageverbesserung)?
- **Zurechnung von Vor- und Nachteilen.** Selbst wenn man sich darauf einigt, welche Wirkungen bei der Kompensation berücksichtigt werden sollen, ist häufig unklar, wie hoch der Vorteil oder Nachteil einer Kommune ist. Was genau hat die Stadt X davon, daß Nanotronic auf dem Gebiet dieser Stadt zusätzlich 10, 20 oder 30 Mio. € investiert? Wie groß ist der Nachteil für die Nachbarstadt, in der eine solche Investition ausbleibt? Offensichtlich darf die Kompensation den Vorteil nicht übersteigen, den eine Stadt hat (und die Stadt X bekommt ja die 10, 20 oder 30 Mio. € nicht bar auf die Hand). Strittig ist daher, welche Vor- oder Nachteile einer Kommune zugerechnet werden sollen, um Kompensationspflichten und -ansprüche zu berechnen.

- **Folgen von Kompensation.** Umstritten ist auch, welche Konsequenzen die Einführung einer allgemeinen Kompensationspflicht hätte. Manche meinen, daß eine solche Kompensationspflicht den Eifer und das Bemühen der Städte im Ruhrgebiet dämpfen würde. Wer würde sich denn noch um neue Impulse für die Stadtentwicklung oder um neue Betriebsansiedlungen bemühen, wenn die Vorteile nach dem Gießkannenprinzip (auch auf die vergleichsweise „trägen“ Kommunen) verteilt werden? Andere halten dem entgegen, daß ja nur für solche Vorteile entschädigt werden soll, die erst durch eine erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit möglich werden (also, wie im Beispiel mit Nanotronic, durch Duldung der Ansiedlung in der Nachbarstadt). Werde aber in solchen Fällen nicht entschädigt, gebe es für die Stadt, die leer ausgeht, keinen Grund zur Kooperation. Nach dieser Ansicht ist die Kompensation die gerechte Verteilung des Kooperationsvorteils, der erst durch eine gemeinsame Anstrengung erzielt werden kann. Mit anderen Worten: Ohne Kompensation gibt es auch keine Kooperation.
- **Methode der Kompensationsfestsetzung.** Mehrere Stimmen fordern, daß die Bewertung von Vor- und Nachteilen sowie die Festsetzung der Art und des Umfangs der Entschädigung von Fachleuten (z.B. Experten auf dem Gebiet der kommunalen Finanzwirtschaft) vorgenommen werden sollte. Eines der Modelle sieht die Einrichtung eines Gutachterausschusses vor (wie z.B. bei der Grundstückswertermittlung), der regelmäßig Fachgutachten über stadtreionale Entschädigungsfragen erstattet. Andere Meinungen bezweifeln, daß die Kompensationsfrage mittels fachlicher Kompetenz – gleichsam rechnerisch – beantwortet werden kann. Da es sich um eine politische Frage handelt, müßte ein politisches Gremium gebildet werden. Immer wieder wird auch die Ansicht vertreten, daß über die stadtreionale Entschädigung im Einzelfall verhandelt werden müßte (wie z.B. auf der Konsensbildungskonferenz 2016). In solchen Verhandlungen würde man am ehesten eine effiziente und gerechte Lösung finden.
- **Ungewöhnliche Lösungen.** In der Literatur werden auch eine Reihe von ungewöhnlichen Lösungen vertreten, für die es in der kommunalen Praxis der Bundesrepublik eigentlich keine unmittelbaren Vorbilder gibt. Das bedeutet nicht, daß derartige Lösungen völlig abwegig wären (im Gegenteil, einige Lösungen werden Sie sofort wiedererkennen). Allerdings werden solche Ansätze von deutschen Städten und Gemeinden gegenwärtig nicht (offiziell) praktiziert. Beispiele für solche Lösungen sind:
 - **Paketlösung:** Bei der Paketlösung suchen die Beteiligten solange nach weiteren Themen, die zu einem Paket von stadtreionalen Tauschgeschäften „geschnürt“ werden können, bis alle Beteiligten einen Vorteil von einer Kooperationsvereinbarung haben. Unschön ist bei dieser Methode, daß sachlich nicht zusammengehörende Themen miteinander vermischt werden (z.B. Nanotronic, Symphonieorchester, öffentliche Verkehrsmittel, Instandsetzung von Kindergärten, Neure-

gelung der Dienstzeiten für kommunale Angestellte, Standort für die Konsensakademie des Landes Nordrhein-Westfalen). Man kann in der Kommunalpolitik aber auch feststellen, daß ohnedies alles mit allem zusammenhängt.

- **Lotterieverfahren:** Beim Lotterieverfahren läßt man das Los darüber entscheiden, welche von mehreren Kommunen einen Vorteil erhalten soll (und welche nicht). Falls Nanotronic mehrere Varianten für seine Standortentscheidung in Betracht zieht, gibt es mehrere Städtegruppen, die für eine Ansiedlung geeignet und an einer für sie günstigen Entscheidung interessiert sind. Wenn alle sachlichen Argumente ausgeschöpft sind, *wo* die Ansiedlung stattfinden soll, hilft das Lotterieverfahren bei der Vermeidung von unfruchtbaren Streitigkeiten. Das Zufallsprinzip tritt an die Stelle des (ausgereizten) Sachlichkeitsprinzips: Sind alle Beteiligten mit einer Losentscheidung einverstanden, kann man durch Lotterieverfahren rasch, kostengünstig und friedlich entscheiden. Wichtig ist, vor Durchführung der Lotterie zu vereinbaren, daß die „Verlierer“ das Ergebnis akzeptieren müssen und nicht mehr sabotieren dürfen.
- **Auktionslösung:** Falls Nanotronic mehrere Varianten für seine Standortentscheidung in Betracht zieht, gibt es mehrere Städtegruppen, die für eine Ansiedlung geeignet und an einer für sie günstigen Entscheidung interessiert sind. Bei der Versteigerung (Auktion) geht es um das Recht, das einzige Kuvert für Nanotronic im Konferenzbüro zu hinterlegen (wer bei der Versteigerung überboten wird, verzichtet auf sein Recht, den besten Bieter zu sabotieren). Jede der in Frage kommenden Städtegruppen könnte sich nun überlegen, ob, wie und in welcher Höhe sie die andere(n) Städtegruppe(n) entschädigen möchte. Das Kompensationsangebot wird dann auf einen Zettel geschrieben und in einem verschlossenen Kuvert auf den Verhandlungstisch gelegt. Liegen alle Angebote vor, werden diese Kuverts geöffnet. Jene Städtegruppe, die den anderen Städten das höchste Kompensationsangebot unterbreitet, erhält den Zuschlag (= ersteigert die Nanotronic-Ansiedlung) und muß ihr Kompensationsangebot erfüllen. Falls keine Einigkeit besteht, wer das höchste Kompensationsangebot unterbreitet hat, ist die Versteigerung durch Nachbesserung der gleichwertigen Angebote zu wiederholen. Es ist zweckmäßig, daß sich alle Beteiligten *vor* der Auktion über alle Verfahrensschritte einigen und die Einigung schriftlich festhalten!
- **Holländische Auktion.** Bei der holländischen Auktion (*Dutch Auction*) wird von einem Auktionator das höchste Kompensationsangebot (121 Mio. €) ausgerufen. Will niemand die Nanotronic-Ansiedlung zu diesem „Preis“ ersteigern, wird das Angebot schrittweise reduziert (also z.B. „120 Mio. €“, „119 Mio. €“, „118 Mio. €“ u.s.w.). Welche Städtegruppe als erstes „Ja!“ ruft, erhält den Zuschlag und muß die anderen Städte entsprechend entschädigen.

Interkommunaler Finanzausgleich, Entschädigungen im Einzelfall, ein Kompensationsfonds, Paketlösungen, Lotterie, Auktion oder andere Modelle kommen als Verfahren natürlich nur in Betracht, wenn sich alle Beteiligten einig sind, daß es überhaupt eine Kompensation geben soll (und man sich nicht auf ein anderes Verfahren, also z.B. einen kommunalen Finanzausgleich oder ein Expertengutachten einigt).

2. Unsere Position

In der Kompensationsfrage weicht die Haltung der Stadt Bochum von den sattsam bekannten Positionen in der Diskussion über interkommunale Ausgleichssysteme ab. Wir sind grundsätzlich **für eine Kompensation**, aber wir sind strikt gegen jede Art von Kuhhandel, Bazar oder Pferdemarkt. Wir bedauern, daß die Städte im Ruhrgebiet noch immer nicht gelernt haben, daß Urbanität weniger mit Geld als mit dem Stil des Auftretens und der Kultur politischen Handelns zu tun hat. Aus diesem Grund legen wir großen Wert auf **symbolische Anerkennung** als Mittel des Ausgleichs. **Entschädigungen in Geld** werden von uns **abgelehnt**.

Städtisches Selbstbewußtsein hat sehr viel mit Würde zu tun. Weder Almosen noch Feilschen tragen dazu bei, daß sich in den Städten ein robustes Selbstwertgefühl entwickelt, das eine Voraussetzung für Würde ist. Und andere Akteure – Landespolitiker oder Großinvestoren – nützen den Mangel an Selbstbewußtsein schamlos aus. Dies geht noch auf die Zeit zurück, als die heutige Ruhrmetropole eine preußische Provinz war. Schon damals waren die Bürgermeister und sonstigen „Würdenträger“ doch nur Bittsteller, die nach Berlin pilgern mußten, um dem Kaiser ihre untertänigste Aufwartung zu machen. Während der Industrialisierung traten dann die Fabrikanten und Kohlenbarone an die Stelle des Monarchen. Vor nicht einmal zwanzig Jahren, als die letzten EU-Förderungen für Nordrhein-Westfalen verteilt wurden, mußten sich die Städte im Ruhrgebiet bei der Landesregierung anstellen, um ihren Anteil an den Fördermillionen zu erbetteln. Das ist zwar schon lange her, aber an der „Kolonie“-Mentalität hat sich wenig geändert.

Natürlich wollen wir, daß sich Nanotronic im Ruhrgebiet ansiedelt – fast um jeden Preis. Wir finden es aber ziemlich dreist, wie wir von Nanotronic behandelt werden. Offensichtlich versucht das Unternehmen, die Ruhrgebietsstädte gegeneinander auszuspielen. Und wir machen Nanotronic dann auch noch die Freude, uns gegenseitig in die Wolle zu kriegen. Am besten wäre, wenn wir den Spieß umdrehen und Forderungen an Nanotronic stellen! Auf keinen Fall sollte es aber in der Nanotronic-Frage zu einem ausufernden Feilschen und Fordern kommen, bis „Verlierer“ durch Almosen ruhig gestellt werden. Es widerspricht einfach der Würde der Städte, sich mit ein paar Krumen abspeisen zu lassen.

Nach Aussage unserer Fachleute wäre es außerordentlich schwierig zu berechnen, welchen Vorteil eine Standortkommune von der Nanotronic-Ansiedlung hätte. Natürlich sind 1.300 Mio. € viel Geld, und die Zusatzinvestition ist auch nicht zu verachten! Aber die Investitionen fließen ja nicht di-

rekt in den Gemeindehaushalt, sondern werden für die Planung, Vorbereitung und Durchführung von baulichen und organisatorischen Unternehmensmaßnahmen verwendet. Die Angaben unserer Fachleute über den finanziellen Nutzen einer Nanotronic-Ansiedlung schwanken zwischen 0,5 und 2,3% direkte Steigerung der Gemeindeeinnahmen über die nächsten 10 Jahre (abhängig von der Höhe und Art der Zusatzinvestition). Allerdings sind sich alle Fachleute darüber einig, daß eine Nanotronic-Ansiedlung mit einer Steigerung des Ansehens verbunden ist und positive Folgewirkungen für alle Städte im Ruhrgebiet nach sich zieht. Wichtiger als irgendwelche Entschädigungen in Geld wären Maßnahmen, um die **Imageverbesserung** für alle Städte im Ruhrgebiet zu nutzen. Essen dürfte (um ein Beispiel zu nennen) nicht wieder als „Essen – die Konzernzentrale!“ für sich werben. Vielmehr müßten alle Ruhrgebietsstädte gemeinsam eine stadtreionale Werbekampagne durchführen, die unser Ansehen als Wirtschafts- und Industriestandort steigert.

Obwohl wir gegen monetäre Entschädigungen (Kompensation in Geld) sind, wissen wir auch, daß man Würde und Selbstwertgefühl nicht erzwingen kann. Unterstützen sie andere Städte in ihren Interessen, wenn Sie deren Vertreter gleichzeitig dafür gewinnen können, der Pflege einer stadtreionalen Kultur der wechselseitigen Anerkennung zuzustimmen. **Symbole und Bilder** sind wichtig für Politik. Wir brauchen daher gemeinsame Symbole und Bilder, die eine Zusammenarbeit zwischen den Ruhrgebietsstädten nach innen und außen gut sichtbar machen.

Falls Bochum an der Nanotronic-Ansiedlung nicht teilnimmt, wollen wir keine finanzielle Entschädigung. Vielmehr verlangen wir, daß unser Verzicht durch die künftigen Standortkommunen durch ein ernsthaftes **Zeichen der Anerkennung** honoriert wird.

VIII. Kontrolle und Sanktionen

1. Hintergrund

Nach den vorliegenden Informationen ist es für Nanotronic ein besonderes Anliegen, daß die Standortkommunen ihre absolute Verlässlichkeit unter Beweis stellen. Nanotronic fürchtet, daß die Milliardeninvestition dadurch gefährdet wird, daß Städte nach der Konsensbildungskonferenz aus der Vereinbarung aussteigen oder nicht mehr bereit sind, das Vorhaben im zugesagten Umfang zu unterstützen.

Es ist auch in unserem Interesse, daß ein Konsens über die Nanotronic-Ansiedlung verbindlich und verlässlich ist. Bis zu einem gewissen Grad kann die Verbindlichkeit mittels juristischer Vorkehrungen gewährleistet werden. Freilich ist auch bekannt, daß „subversive“ Strategien nicht immer vor Gericht bewiesen werden können. Es geht somit nicht nur um die juristische, sondern auch um die moralische und politische Dimension der Verbindlichkeit und Verlässlichkeit von Absprachen zwischen den Ruhrgebietsstädten.

Und nur durch verbindliche und verlässliche Ergebnisse erreichen wir Gewißheit und die von uns erwünschte Investitions- und Planungssicherheit, im Rahmen derer wir unsere ohnehin knappen Ressourcen sinnvoll einsetzen können.

Wie Sie wissen, wird sowohl in der Literatur als auch in der Praxis zunehmend die Meinung vertreten, daß eine hohe Verbindlichkeit und Verlässlichkeit von Kooperationsvereinbarungen nur auf der Basis von Kontrolle und Sanktionen gewährleistet werden kann. Allerdings zieht eine Kooperationsvereinbarung zwischen Kommunen **nach der geltenden Rechtslage nicht automatisch** ein bestimmtes System an **Kontrolle und Sanktionen** nach sich. Ein „Konsens“ zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern hat zunächst keine Rechtsfolgen. Wollen kommunale Kooperationspartner, daß ihre Vereinbarung „zwangsbewehrt“ ist, müssen sie dies in ihrer Vereinbarung festlegen. Eine solche Vereinbarung bedarf der Zustimmung durch die zuständigen Gemeindeorgane. Außerdem muß die Vereinbarung – soll sie gerichtlich durchsetzbar sein – alle einschlägigen Gesetze und Verordnungen des Bundes und des Landes Nordrhein-Westfalen einhalten (es wäre z.B. unzulässig, eine grundrechtswidrige Sanktion zu vereinbaren).

Mit Kontrolle werden alle Maßnahmen bezeichnet, mit denen sichergestellt und für alle Beteiligten nachvollziehbar wird, ob ihre Kooperationspartner die getroffenen Vereinbarungen einhalten. Eine wirksame Kontrolle hat also zur Voraussetzung, daß ein nach entsprechenden Regeln abgestimmter Informationsaustausch über die relevanten Aktivitäten der Kooperationspartner stattfindet (z.B. über die Planung und Realisierung von Projekten oder über Beschlüsse mit Hinblick auf langfristige Entwicklungsperspektiven). Die so erhobenen und ausgewerteten Informationen dienen als Grundlage für die Beurteilung, ob sich die Aktivitäten der Kommunen in den vereinbarten Handlungsrahmen einfügen oder nicht. Letzteres kann für die Kommunen entsprechende Konsequenzen – also: Sanktionen – bedeuten.

Mit Sanktionen werden Möglichkeiten geschaffen, den Bruch von Vereinbarungen zu ahnden. Sanktionen sind also die Folgen bzw. die Konsequenzen eines Vertragsbruchs, mit denen die betreffenden Akteure – ob Städte oder Städtevertreter – rechnen müssen. Sanktionen und Kontrolle sind oft eng miteinander verbunden: Denn eine Kontrollinstanz stellt den Vertragsbruch fest. Sie ist auch oft diejenige Institution, die für die Verhängung der entsprechenden Sanktionen zuständig ist. Die Kontrolle wiederum macht wenig Sinn, wenn keine Sanktionen verabredet sind und somit die durch Kontrolle aufgedeckten Vertragsbrüche folgenlos bleiben.

Das Thema Kontrolle und Sanktion wurde in den bisherigen Verhandlungen auffallend oft ausgespart. Dies trotz der laut gewordenen Rufe nach Sanktion und Kontrolle in den Diskussionen, in denen so mancher Städtevertreter die Idee der Kooperation sogar *ad absurdum* geführt sieht, wenn der Bruch von Vereinbarungen ohne Folgen bleibt. Wenn wir uns aber die Zweite Generation von Regionalen Einzelhandelskonzepten oder das Vereinigte Infrastruktur Projekt (V.I.P.) anschauen, gelangen wir zu der Ansicht, daß wir

gut beraten gewesen wären, dieses – wenn auch politisch sehr sensible – Thema der Kontrolle und Sanktionen aufzugreifen. „Wer ist der Kläger und wer ist der Richter?“ – brachte jüngst ein Städtevertreter die Problematik der Umsetzung von Kontrolle und Sanktion auf den Punkt. Zur Zeit kursieren mehrere Vorschläge, allerdings wurde bisher keiner dieser Vorschläge in der Praxis erprobt.

■ Kontrolle

- **Kontrolle durch das Land.** In diesem Vorschlag, der von seinen Gegnern als eine „aufoktroierte Kontrolle“ oder „Kontrolle von oben“ bezeichnet wird, übernimmt die Bezirksregierung oder ein Landesministerium die Aufgabe der Kontrolle. Es ist davon auszugehen, so die Befürworter, daß bei der Kontrolle große Mengen an Informationen anfallen, die zu erheben sowie sach- und fachgerecht zu verarbeiten sind. Die Kommunen sind hierzu nicht in der Lage, da sie nicht über die entsprechende personelle und materielle Infrastruktur verfügen. Darüber hinaus ist damit zu rechnen, daß Informationen der Kontrollinstanz verspätet zu kommen oder ihr gar vorenthalten werden. In diesem Fall muß die Kontrollinstanz über entsprechende Kompetenzen und Ansehen verfügen, um die notwendigen Informationen einzufordern. Die Landesbehörden verfügen schon aus anderen Zusammenhängen über diese Fähigkeiten. Freilich ist diese Lösung mit einem weitgehenden Verzicht der Kommunen verbunden, den Erfolg der interkommunalen Kooperation im Rahmen ihrer Selbstverwaltung zu kontrollieren. Allerdings kann dieser Verzicht dadurch eingegrenzt werden, daß der Landesbehörde Vorgaben hinsichtlich der Durchführung gemacht werden.
- **Kontrolle durch die Kommunen.** In diesem Vorschlag, der von seinen Befürwortern als „Selbstverwaltungskontrolle“ oder „Kontrolle von unten“, von seinen Gegnern aber als „Nichtkontrolle“ bezeichnet wird, übernehmen die Kommunen selbst die Aufgabe der Kontrolle. Die organisatorischen Vorschläge reichen von einem interkommunalen Gremium, über eine kommunal beaufsichtigte Geschäftsstelle bis hin zu einem Rotationsverfahren, in dem einzelne Kommunen abwechselnd für eine bestimmte Zeit die Kontrollaufgaben übernehmen. Es gibt im Detail eine Reihe an Argumenten, die für die eine oder andere Organisationsform sprechen. Allen gemeinsam ist jedoch, daß die – oft vertraulichen und politisch sehr sensiblen – Informationen über die Entwicklung und Strategien der einzelnen Kommunen an eine von den Kooperationspartnern organisierte Stelle weitergeleitet werden. Dies garantiert einerseits einen vertrauensvollen Umgang mit den Informationen und die Stärkung des gemeinschaftlichen Gedankens der Kooperation. Andererseits verhindert es einen machtpolitischen Vorteil von Dritten (z.B. des Landes), die kommunale Informationen unrechtmäßig nutzen könnten. Selbstverständlich müßte die interkommunale Instanz dazu befugt werden, die Informationen einzufordern und sie angemessen zu verarbeiten. Darüber hinaus

sollte sie unparteiisch die Interessen aller beteiligten Kommunen wahrnehmen.

- **Kontrolle durch Externe.** In diesem Vorschlag, der von Befürwortern als „professionelles Controlling“, von Gegnern aber als „privatisiertes Mißtrauen“ bezeichnet wird, übernimmt ein externes Gutachterbüro – meistens sind es Wirtschaftsprüfungsbüros in Zusammenarbeit mit Kommunikationsberatern – die Aufgabe der Kontrolle. Das Büro (es kann auch ein Institut oder eine andere externe professionelle Einrichtung sein) organisiert eine Art Informationsmanagement, in dem die Informationen über die Aktivitäten der Kommunen aufgenommen, verarbeitet und ausgewertet werden. Dieses Konzept – so die Befürworter – garantiert einerseits die absolute Unparteilichkeit sowie die Unabhängigkeit von übergeordneten Ebenen, andererseits bietet es die Vorteile einer modernen Unternehmensführung (Experten-Know-how, Flexibilität, Minimalisierung von Kosten usw.). Als Nachteil wird die Weitergabe von vertraulichen Informationen an Private angesehen, die ja selbst nicht von den Kommunen kontrolliert werden. Der Vorschlag der Kontrolle durch Externe basiert auf dem Modell des *Regional Controlling* und ist eine neue Idee, die sich in die Philosophie des Regionalmanagements der neueren Generation einfügt. Das Modell wurde in Anlehnung an die klassische Betriebswirtschaft entwickelt. Es begreift die Region als Unternehmen. Kennzeichnend für dieses neue Modell sind neben der lang erprobten kommunikativen und kooperativen Planung, der klassischen Dezentralisierung und Privatisierung sowie der traditionellen innerregionalen Aufgabenteilung im Sinne der Ausbildung von wirtschaftlichen Schwerpunkten auch eine strikte intraregionale Aufgabenteilung zwischen *Regional Development* (Regionalentwicklung), *Regional Financial Consulting* (Investitions- und Reinvestitionsprogramm) sowie *Regional Controlling* (Informationsmanagement und Kontrolle).

■ Sanktionen

Im Bereich von Sanktionen werden vor allem unterschiedliche Formen von Geldstrafen diskutiert.

- **Konventionalstrafen.** In dem Modell gehen die Kommunen die Selbstverpflichtung ein, im Falle eines Bruchs der Kooperationsvereinbarung Geldstrafen zu zahlen. Im Regelfall sollten diese Gelder einem gemeinschaftlichen Budget für gemeinsame Projekte zufließen. Sofern die Gelder von kommunal verfaßten Organen erhoben werden, gewährleistet diese Lösung eine hohes Maß an Unabhängigkeit von übergeordneten administrativen Ebenen. Es wird aber auch die Auffassung vertreten, daß Landesbehörden für die Durchsetzung der Straf gelder gegenüber der betreffenden Kommunen eingeschaltet werden müssen. Zudem werden unterschiedliche Positionen zur Frage der Berechnungsbasis für die Geldstrafen vertreten.

- Die erste läßt sich mit der Aussage „Die Geldstrafen **müssen den Kommunen wehtun**“ zusammenfassen. Hier kursieren viele Meinungen, was das für die Höhe der Geldstrafe bedeuten würde – manche behaupten, der Betrag müßte mindestens siebenstellig sein, damit dieser von den Kommunen als Sanktion wahrgenommen wird. Andere vertreten die Position, daß sich schon fünfstellige Beträge in den Haushalten bemerkbar machen.
- Die zweite Position lautet: „Die Geldstrafen **müssen den** durch den Bruch der Kooperationsvereinbarung erzielten **wirtschaftlichen Vorteil abschöpfen**“. Der Vertragsbruch wird ja meistens dann begangen, wenn von den Kommunen zusätzliche Gewinne erwartet werden. Wird dieser Gewinn durch die Sanktion vollständig abgeschöpft, wird einerseits der Anreiz zum Vertragsbruch geringer, andererseits muß die Kommune keine über den zusätzlichen Gewinn hinausgehende Strafe zahlen, so daß der Wohlstand der Kommune bzw. ihre wirtschaftliche Kraft nicht nachhaltig gemindert wird und sie gegenüber den anderen Kooperationspartnern nicht über die Maßen benachteiligt werden (Problem der unterschiedlichen kommunalen Finanzkraft).
- **Fördergeldentzug.** Dieser Vorschlag sieht das Einbehalten oder gar die Zurückzahlung von Fördergeldern durch die Kommunen vor. Er geht auf die Überzeugung zurück, daß die Kommunen keine Strafgebühren aufgrund von Selbstverpflichtung zahlen wollen oder zahlen können, weil z.B. die politischen Mehrheiten nicht mehr vorhanden sind oder die Haushaltslage dies nicht erlaubt. Mit der Option, die Fördergebühren einzubehalten, bietet sich nach Meinung der Befürworter dieses Modells eine sehr wirksame Sanktion, deren Umsetzung nicht von der Gutwilligkeit der Kommunen abhängt. Allerdings wäre hier eine enge Zusammenarbeit – gar ein vertragliches Abkommen? – mit den Landesbehörden notwendig, wodurch ohne Zweifel zusätzliche machtpolitische Fragen zwischen den Kommunen und den übergeordneten Institutionen aufgeworfen werden.

An dieser Stelle gilt es anzumerken, daß es zwischen den ausgeführten Modellen von Kontrolle und Sanktionen keine zwingende Verbindung gibt. Sie können in den Diskussionen frei kombiniert und um weitere Vorschläge ergänzt werden.

2. Unsere Position

Die Stadt Bochum ist grundsätzlich **für Kontrolle und Sanktionen**. Dies sind Vorkehrungen, um Kooperation effektiv und effizient zu gestalten. Wir wollen sie aber **nicht** in der traditionellen Form, wie Sanktionen als **Geldstrafen** oder Kontrolle durch **Aufsichtsbehörden**. Diese Formen sind unproduktiv und führen zu einem unnötigen Verschleiß von wertvollen stadtregionalen Ressourcen. Wir haben uns viele Gedanken über eine straffe Organisation von Kooperation gemacht und sind zu der Ansicht gelangt, daß die Bereiche „Inhalt“, „Geld“ und „Information/Kontrolle“ getrennt bearbei-

tet werden sollten (kein Unternehmen würde es überleben, wenn es diese Bereiche in seiner Organisationsstruktur nicht trennt).

Die Organisation von **Information/Kontrolle** in einer stadtreionalen Kooperation muß unserer Meinung nach dem Vorbild einer Unternehmensprüfung entsprechen, wie es nach dem Modell des **Regional Controlling** vorgesehen ist. Wir finden, daß dieses Modell der Idee der organisatorischen Aufgabenteilung sehr gut entspricht. Mit Hilfe dieses Modell kann das Informationsmanagement über die städtischen Aktivitäten sowie deren Beurteilung professionell organisiert werden. Es hat aber noch andere wesentlichen Vorteile. Sie erinnern sich an die XII. Bochumer Wirtschaftsdialoge, in denen das Thema „Unternehmen Region“ erörtert wurde. Dabei ist uns deutlich geworden, daß Controlling im kommunalen bzw. stadtreionalen Geschäft nicht nur dazu genutzt werden kann, regelwidriges Verhalten aufzuspüren, sondern auch um bestimmte Themen zu lancieren oder um öffentliche Diskussionen auszulösen. *Regional Controlling* arbeitet dabei mit **Mitteln**, die eher einen **symbolischen Charakter** haben, wie z.B. mit Punkten in einem Rankingsystem oder mit einer guten bzw. schlechten Publicity für bestimmte Ziele oder Projekte.

Die Anregungen aus den XII. Bochumer Wirtschaftsdialogen waren letztendlich ausschlaggebend für die **Idee der symbolischen Sanktionen**, die nach ähnlichen Prinzipien funktionieren würden. Im Festvortrag über „Symbolik und Macht“ erläuterte Professor Kristof van Helsing, ein weltbekannter Wirtschaftspsychologe:

„Für die kooperative Intelligenz ist nicht der Umgang mit traditionellen Machtinstrumenten ausschlaggebend, die in ihrer Darstellungsschärfe eindimensional sind (z.B. Geldstrafen). Vielmehr brauchen wir in kooperativen Konstellationen Sanktionen, die über mehrere Bedeutungen verfügen. Durch diese Mehrdeutigkeit entfalten sie einerseits eine vielfache Wirksamkeit auf die Empfänger, andererseits erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, daß die Sanktionen auch als solche wahrgenommen werden. Symbole sind als mehrdeutige Sanktionsinstrumente hervorragend geeignet. Es kommt auf die Offenheit, Vielfalt und Kreativität des Erfinders an, um symbolische Sanktionen zu entwerfen und zu etablieren.“

Die Diskussionen im Verwaltungsvorstand über ein entsprechendes Konzept brachte einige aufschlußreiche Erkenntnisse. Zum einen hängt eine Ausgestaltung von symbolischen Sanktionen zum größten Teil von der Umgangskultur in der jeweiligen Kooperationsgemeinschaft ab. Das, was in der einen Gruppe als Strafmaßnahme verstanden wird, muß nicht zwingend notwendig als Strafe in einer anderen Gruppe gelten. Gilt z.B. die Übertragung der Moderation als Ausdruck besonderer Wertschätzung der Akteure, so wird der Entzug der Moderationsrechte anders gewertet als in einer Kooperationsgemeinschaft, die über eine externe Moderation verfügt. Es wird hier also deutlich, daß die Umgangskultur auch einiges mit der Organisationsstruktur der Kooperation zu tun hat, die ebenfalls die Ausgestaltung von symbolischen Sanktionen beeinflussen kann, wie z.B. die Außenvertretung der Kooperationsgemeinschaft. Sollte eine solche vorgesehen sein, kann eine symbolische Sanktion im Entzug der Möglichkeit für die Kandidatur für die Außenvertretung bestehen.

Eine andere Dimension erhalten die Sanktionen, wenn sie mit öffentlichkeitswirksamen Mitteln arbeiten. Kooperationsranking in den regionalen Medien wäre ebenso denkbar wie Bekanntmachungen auf Amtlichen Nano-Net-Seiten (dabei könnten sowohl Beispiele für kooperatives Verhalten gelobt als auch Beispiele für unkooperatives Verhalten getadelt werden). Damit könnte man eine besondere und spezifische Kultur des kooperativen Verhaltens in der Region prägen. Warum eigentlich nicht die **Kooperationskultur Ruhr** lancieren, die nicht nur in den Medien für kontinuierliche Berichterstattung sorgen würde, sondern auch in der künftigen Konsensakademie in Herne entwickelt und gelehrt bzw. gelernt werden könnte. Damit würde man natürlich den Gedanken der interkommunalen Kooperation aus dem stillen Kämmerchen der Verwaltung und dem abgeschotteten Saal der Ausschüsse und Räte an die breite Öffentlichkeit tragen.

Man stelle sich vor, der Vertragsbruch in einer Kooperation ist auf einmal nicht nur mit irgendwelchen – meist unbedeutenden – finanziellen Strafen verbunden, die aus den öffentlichen Töpfen der Städte gezahlt werden (wenn sie überhaupt gezahlt werden). Der Vertragsbruch ist plötzlich auch mit einem öffentlichen Druck und somit auch mit der politischen Verantwortlichkeit verbunden. Die Verwaltung sähe sich einem Rechtfertigungsdruck gegenüber der Politik und die Politik gegenüber der Wählerschaft ausgesetzt. Der Vorteil medialer Aufmerksamkeit (mit Pressefoto), wenn die 124. Kooperation eingegangen wird, wird mit der Konsequenz verbunden, den „Medienruhm“ auch dann zu genießen, wenn Kooperation zum 124. Mal gescheitert ist.

Es ist nicht unser Anliegen, an dieser Stelle einen Katalog mit symbolischen Sanktionen abschließend zu erörtern. Dies ist auch gar nicht möglich, schon wegen der erwähnten Unterschiede im kulturellen Verständnis solcher Sanktionen. Viele von diesen Ideen finden auch keine Akzeptanz, da die Verletzung von Persönlichkeitsrechten oder abgewälzte Verantwortung befürchtet werden. Solche Bedenken sollten sorgfältig erörtert werden. Lassen Sie sich aber nicht mit Argumenten abspeisen, symbolische Sanktionen seien unwirksame Phantasiemaßnahmen, kurzum „Spinnerei“. Oder: „Es lohnt sich nicht, wenn wir uns mit Symbolik befassen, was wir brauchen sind ernsthafte, soll heißen finanzielle Strafen, die weh tun und dadurch den notwendigen Handlungsdruck und die erwünschte Wirksamkeit entwickeln“.

Wir befinden uns in einem Zeitalter, das von Bildern, Metaphern und Symbolen geprägt ist. Sie sind äußerst wichtig geworden und spielen im alltäglichen Leben eine immer größere Rolle. Sie prägen unser Denken, unseren Lebensstil, unser Verhalten. Sie sind stets präsent und wir kommunizieren – ob bewußt oder unbewußt – über Symbole. Dadurch entwickeln Symbole auch zunehmend Wirksamkeit, wenn es um Lob, Anerkennung oder auch Bestrafung geht (und wenn wir es streng nehmen würden, ist Geld im Grunde auch nur ein Symbol, dem gesellschaftlich ein bestimmter Wert zuerkannt wurde; aber so weit wollen wir in der Diskussion nicht gehen). Nut-

zen Sie die Konsensbildungskonferenz dazu, für uns herauszufinden, welche symbolischen Sanktionen konsensfähig wären!

IX. Außenvertretung

1. Hintergrund

Sollte auf der Konsensbildungskonferenz am 9. Juli 2016 ein Konsens über die Nanotronic-Ansiedlung gefunden werden, taucht die Frage auf, wie die Verhandlungen mit Nanotronic und anderen Akteuren am 10. Juli 2016 verlaufen sollen.

In der bisherigen Praxis wurden unterschiedliche Wege für die Vertretung von stadtreionalen Interessen beschritten. Eine bewährte Form sind gemeinsame schriftliche Stellungnahmen (wie z.B. zum Regionalen Flächennutzungsplan, zur Abschaffung der Kommunallasten in der Sozialhilfe und zum Eurosphärenreservat Ruhrgebiet). Die Städte haben nach umfassenden Diskussionen abgestimmt und eine Stellungnahme verfaßt, die dann von den Städten unterzeichnet und weitergeleitet wurde. Bei den Verhandlungen mit Nanotronic reicht eine schriftliche Stellungnahme nicht. Hier geht es auch um eine geeignete Form für direkte Verhandlungen.

Bei der Vorbereitung der Konsensbildungskonferenz wurden unterschiedliche Positionen vertreten, wie die Städte im Ruhrgebiet formalorganisatorisch gegenüber dem Investor auftreten sollen. Manche Städte erblicken im Auftreten gegenüber Nanotronic eine Art Vorentscheidung dafür, ob und wie die Außenvertretung der Städte im Ruhrgebiet organisiert werden könnte. Im übrigen liegen die Meinungen weit auseinander. Die Auffassungen reichen von der Ablehnung eines gemeinsamen Außenauftritts im Sinne einer einheitlichen Stimme bis zur expliziten Forderung nach einer charismatischen Persönlichkeit, die der Region im Ruhrgebiet eine unverwechselbare Prägung verleiht. Die Argumentationsstränge münden in unterschiedlichen Vorstellungen über den Außenauftritt.

Manche Städte meinen, es sei nicht notwendig, daß nur eine Person gegenüber dem Investor das Wort ergreift. Die Kommunen als eigenständige Selbstverwaltungskörperschaften müßten jederzeit die Gelegenheit wahrnehmen können, ihre kommunalen Interessen zu artikulieren. Die Städte im Ruhrgebiet seien keine homogene Gruppe. Dies müsse auch nach außen hin deutlich signalisiert werden. Daher müsse das Recht zur Außenvertretung grundsätzlich bei allen Kommunen liegen. Andere variieren die Schlußfolgerung dahingehend, daß im Einzelfall eine Person bestimmt wird, um den Standpunkt der Städte im Ruhrgebiet darzulegen und nach außen zu vertreten.

Entgegen dieser Auffassung meinen andere, daß die Zukunftsfähigkeit der Region im Ruhrgebiet vom prägnanten Außenauftritt einer Vertreterin oder eines Vertreters der kooperierenden Städte abhängt (abwechselnd

wird von „Sprecherin“, „Delegationsleiterin“ oder „Präsidentin“ gesprochen). Dies wird damit begründet, daß der Region nur dann politisches Gewicht beigemessen wird, wenn *eine* Stimme die Städte im Ruhrgebiet in Politik und Öffentlichkeit vertritt. Nur dann sei ein „Wiedererkennungseffekt“ und damit die Wahrnehmung gewährleistet. Der kommunale Eigensinn müsse zugunsten der Bündelung der regionalen Interessen, signalisiert durch den Auftritt einer Person, zurückstehen. Insbesondere der Einfluß auf Landes- und bundespolitischer Ebene könne nur auf diese Weise gestärkt werden. Daher müsse die Region optimaler Weise durch *eine* Person vertreten werden.

2. Unsere Position

Die Städteregion Ruhr, das ist unsere klare Haltung, muß durch eine charismatische Persönlichkeit repräsentiert werden. Ohne *leadership*, das auch nach außen kommuniziert wird, können regionale Interessen nicht wirkungsvoll vertreten werden.

Wir haben *Sie* zur Vertretung der Stadt Bochum bei der Konsensbildungskonferenz ausgesucht, weil wir Sie für eine geeignete Persönlichkeit halten, um die Städteregion Ruhr nach außen zu vertreten (zunächst vor allem gegenüber Nanotronic). Wir vertrauen aber auch darauf, daß Sie in dieser Angelegenheit ohne persönliche Eitelkeiten auftreten. Wichtig ist vor allem, daß Sie die anderen Städte davon überzeugen, daß die Städteregion Ruhr durch eine öffentlichkeitswirksame und überzeugende Persönlichkeit nach außen vertreten werden muß.

Nicht unwichtig ist es in diesem Zusammenhang, daß die erforderlichen personellen und sachlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Mittelfristig wird die Städteregion Ruhr nicht ohne eine Art „Außenministerium“ auskommen.

Fördern Sie die Diskussion über das Thema Außenvertretung und sorgen Sie für einen pragmatischen und zukunftsweisenden Konsens. Dies gilt sowohl für die Frage der Außenvertretung im allgemeinen, wie für die Frage des Auftritts gegenüber dem Investor Nanotronic.

X. Zusammenfassung der Interessen und Positionen

Der Verwaltungsvorstand der Stadt Bochum dankt Ihnen für Ihre Teilnahme an der Konsensbildungskonferenz auf Mont Cenis. Die folgende Zusammenfassung ist eine knappe Darstellung der allgemeinen Anweisungen sowie der Kerninteressen der Stadt Bochum. Damit haben Sie eine „handliche“ Hilfe für die „heiße Phase“ der Verhandlungen auf Mont Cenis.

Leiten Sie uns unmittelbar im Nachgang der Konferenz einen Bericht über die Ergebnisse der Verhandlungen zu. Füllen Sie hierfür das beiliegende Formular „Bericht an den Verwaltungsvorstand“ aus. Nennen Sie in dem Bericht die wichtigsten Ergebnisse der Verhandlungen. Sollten sie nicht den Interessen der Stadt Bochum entsprechen, fügen Sie eine ausreichende Begründung bei, mit der wir auch den Rat unserer Stadt überzeugen können.

1. Allgemeine Anweisungen

1. Versuchen Sie, mit den anderen Konferenzteilnehmenden einen Konsens zu erzielen, der **unseren Interessen** entspricht.
2. Erreichen Sie durch geschicktes Verhandeln die Ziele, die in Ihren vertraulichen Instruktionen genannt sind! Behandeln Sie unsere **Kerninteressen** als **vorrangig**!
3. Bildet sich ein Konsens heraus, der unseren Interessen nicht oder nur teilweise entspricht, **schließen Sie sich diesem Konsens an – ohne das Gesicht zu verlieren !**
4. Versuchen Sie, unsere **Kerninteressen** zu **wahren**! Praktizieren Sie ein **Entgegenkommen** gegenüber den anderen Städtevertretern vor allem **in Punkten**, die für uns **nicht so wichtig** sind! Nutzen Sie den Sonderweg der **Konsensbildung**: Entwickeln Sie die unterschiedlichen Anfangspositionen gemeinsam zu einem konsensualen Ergebnis.
5. Halten Sie die **Ergebnisse der Verhandlungen schriftlich** fest! Sorgen Sie dafür, daß die schriftliche Protokollierung der Ergebnisse von allen Teilnehmenden der Konferenz **unterschrieben** wird (Vertrag)!
6. Sorgen Sie dafür, daß Sie die **sachlichen Argumente** in den Verhandlungen erfahren. Bestehen Sie darauf, daß man Ihnen alle Argumente nennt, vor allem wenn Sie sich mit unseren Interessen nicht voll durchsetzen können. Halten Sie diese in dem beigelegten „**Bericht an den Verwaltungsvorstand**“ fest!

2. „Startpositionen“ der Stadt Bochum

a) Moderation

Das Thema Moderation ist für die Verhandlungen über einen Ansiedlungsstandort **unbedeutend**. Halten Sie sich nicht mit Nebensächlichkeiten auf und sorgen Sie für eine rasche Entscheidung.

b) Kommunikation

Achtung, Kerninteresse! Informationsmanagement ist ein sehr wichtiges Thema! Sorgen Sie für die Einführung eines effizienten Informationssystems, mit dem Informationen strukturiert und zum Wissen umgewandelt werden! Wir befürworten die **zentrale Lösung** der „cooperation information unit“, allerdings in einer schlanken und effizienten Ausführung.

c) Vertrauen

Die Diskussion über Vertrauen ist **überflüssig**. Das kommunale Interesse und der politische Wille entscheidet über den Erfolg von Kooperationen!

d) Standort

Achtung, Kerninteresse! Nanotronic soll den nächsten Produktionsstandort im Ruhrgebiet aufmachen. Versuchen Sie den Zuschlag für Bochum als Standort zu bekommen – ob in der EGEBO-Variante mit dem Schwerpunkt „Kultur + Einkaufen“ ...

Kooperationsart	Zusatzinvestition (in Mio. €)
nur Essen (E)	0
nur Gelsenkirchen (GE)	0
nur Bochum (BO)	0
E + GE	118
E + BO	84
GE + BO	50
E + GE + BO	121

... oder in der BODOHE-Variante mit dem Schwerpunkt „Wissen durch Information“:

Kooperationsart	Zusatzinvestition (in Mio. €)
nur Bochum (BO)	0
nur Dortmund (DO)	0
nur Herne (HE)	0
BO + DO	118
BO + HE	84
DO + HE	50
BO + DO + HE	121

Prüfen Sie auch die Zweierlösungen. Sollten Sie einer Variante ohne Bochum zustimmen („müssen“), erwarten wir von den „Gewinnern“ entsprechende Zugeständnisse in anderen Punkten. Versuchen Sie jedenfalls auf eine Lösung hinzuwirken, in der **alle Städte** von der Ansiedlung **profitieren** können. Sorgen Sie dafür, daß die Entscheidung mit allen wichtigsten Argumenten festgehalten wird.

e) Kompensation

Wir sind grundsätzlich für Kompensation, aber gegen fiskalische Entschädigung. Das Feilschen um fiskalische Entschädigung ist der städtischen Würde abträglich (kein Kuhhandel)! Wir legen großen Wert auf **symbolische Anerkennung** als Mittel des Ausgleichs. Die Verteilung der Zusatzinvestitionen scheint sehr willkürlich und erlaubt kaum nachvollziehbare Kompensation.

f) Kontrolle und Sanktion

Wir sind grundsätzlich für ein Kontroll- und Sanktionssystem. Sie sollten aber keiner Kontrolle durch die Aufsichtsbehörden zustimmen. Vielmehr soll diese Aufgabe einem externen professionellen Unternehmen übertragen werden. Wir sind auch gegen Geldstrafen. Versuchen Sie herauszufinden, welche **symbolische Sanktionen** konsensfähig sind.

g) Außenvertretung

Die Städteregion Ruhr braucht eine öffentlichkeitswirksame und überzeugende **Persönlichkeit** und mittelfristig eine Art **Außenministerium**.