



**UNTERNEHMER RAT<sup>®</sup>**  
*Hagen*

ARBEITSPAPIER

**Werte- und  
Strategiekompass  
Hagen**

Hagen, im Januar 2017

Name: \_\_\_\_\_



## **Impressum**

Unternehmer Rat Hagen

c/o BAHN, Kommunikation und  
Human Management GmbH

Hochofenstraße 20

58135 Hagen

Der *Werte- und Strategiekompass Hagen*, einschließlich aller Inhalte ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Reproduktion (auch auszugsweise) in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder anderes Verfahren) sowie die Speicherung, Verarbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung mit Hilfe elektronischer Systeme jeglicher Art (insbesondere über das Internet), gesamt oder auszugsweise, ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Rechteinhabers untersagt.

Der *Werte- und Strategiekompass Hagen*, inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Druckfehler und Fehlinformationen nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Rechte-Inhaberin und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte, ebenso nicht für Druckfehler. Es kann keine juristische Verantwortung sowie Haftung in irgendeiner Form für fehlerhafte Angaben und daraus entstandenen Folgen von der Rechte-Inhaberin bzw. den AutorInnen übernommen werden. Für die Inhalte von den im Werte- und Strategiekompass Hagen, zitierten Internetseiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



# Werte verbinden



## **Inhaltsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
<b>1. Philosophie des Unternehmer Rat Hagen</b>	<b>6</b>
<b>2. Einleitung zum Werte- und Strategiekompass Hagen</b>	<b>8</b>
<b>3. Unternehmertreffen am 4. November 2016</b>	<b>13</b>
3.1    Faktencheck	14
3.2    Bericht	35
<b>4. Bestandsaufnahme: Werte der Vergangenheit und Gegenwart</b>	<b>44</b>
<b>5. Trends und Ergebnisse aus der Unternehmerbefragung im November 2016</b>	<b>50</b>
5.1    Die befragten Unternehmen	51
5.2    Emotionaler Wertekompass	56
5.3    Sachlicher Wertekompass	70
5.4    Zufriedenheits- und Enttäuschungsmerkmale	79
5.5    Verbesserungsvorschläge	85
5.6    Thesen	88
5.7    Ziele	96
5.8    Netzwerk	102
5.9    Beiträge der Unternehmen / Engagement	103
5.10   Fazit	106
<b>6. Maßnahmenkatalog mit Handlungsempfehlungen</b>	<b>107</b>
6.1    Das übergeordnete Ziel	107
6.2    Strategische Ansiedlungspolitik für Unternehmen	113
6.3    Familienfreundliche Großstadt	117

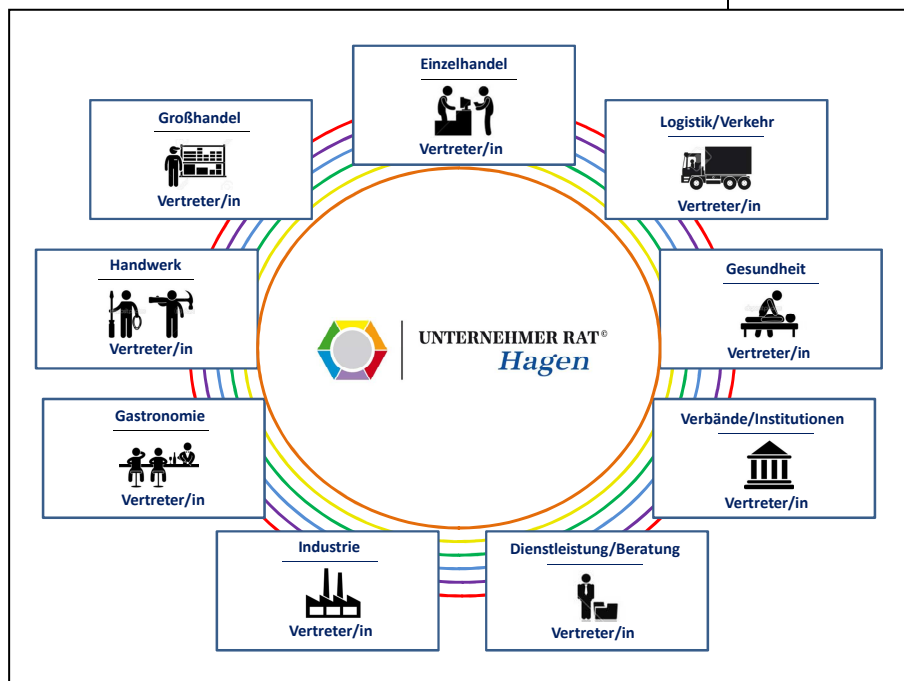


6.4	Der „Hagener Impuls“ - eine Chance für die Gegenwart	118
6.5	Architekturpreis der Stadt Hagen	119
6.6	Kunst-Akademie Hagen	120
6.7	Interkulturelles Hagen	121
6.8	Urbanes Hagen	121
6.9	Hagen und der Sport	123
6.10	Arbeitsgruppen des <i>Unternehmer Rat Hagen</i>	124
<b>7.</b>	<b>Schlussbemerkung</b>	<b>125</b>
Anhang:	Fragebogen zur Unternehmensbefragung im November und Dezember 2016	

## 1. Philosophie des Unternehmers Rat Hagen<sup>1</sup>

Notizen

Das Selbstverständnis des im Herbst 2016 gegründeten *Unternehmer Rat Hagen* ist es, als Plattform für unterschiedliche Interessenschwerpunkte (Einzelhandel, Industrie, Gesundheit, Kultur etc.) zu arbeiten.



Die umsetzungsorientierte Detailarbeit ist in den in der Abbildung gezeigten Arbeitsgruppen vorgesehen. Das wichtigste Ziel bleibt, die Stadtverwaltung Hagen in ihrer Umsetzungsverantwortung für bestimmte konkrete Projekte und Entwicklungen zu unterstützen.

<sup>1</sup> Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wurde entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten gleichermaßen angesprochen fühlen.



- Der Unternehmer Rat Hagen setzt sich aus Personen aller relevanten Branchen und Institutionen zusammen.
- Zur Stärkung der Stadtidentität unterstützt der *Unternehmer Rat Hagen* eine Ausprägung der Wertekultur.
- Das Bestreben des *Unternehmer Rat Hagen* ist es, Hagen als Wirtschaftsstandort und Wohnstadt zu fördern, um den Wohlstand und Erfolg in der Stadt Hagen auszubauen.
- Der *Unternehmer Rat Hagen* stellt sich den Herausforderungen im Bereich der alltäglichen, strukturellen Problemstellungen der Unternehmen für die Weiterentwicklung des Unternehmertums in der Stadt Hagen.
- Der *Unternehmer Rat Hagen* sucht das Machbare und konkrete Lösungsansätze auf dem Feld Unternehmertum.
- Die regelmäßige Veröffentlichung von Lösungsansätzen und Hinweisen auf Entwicklungen in der Stadt Hagen, sind wichtige Ziele des *Unternehmer Rat Hagen*. So entstehen lösungsorientierte Diskussionen mit konstruktiven Handlungsansätzen und deren finale Umsetzung zum Wohle der Bürger.
- Die Wahrnehmung und Förderung von jungen Unternehmen ist ein wünschenswertes Ziel des *Unternehmer Rat Hagen*, damit junge Menschen eine Zukunftsperspektive in Hagen haben.
- Der *Unternehmer Rat Hagen* strebt an, mit allen relevanten Kräften in der Stadt, an den oben genannten Zielen und Werten zusammen zu arbeiten.



## 2. Einleitung zum Werte- und Strategiekompass Hagen

Notizen

Erfolgreiche Städte in Deutschland haben eines gemeinsam: eine ausgeprägte **Wertekultur** und **Wirkfaktoren**, welche die **Identität** der Stadt stärken und dadurch den wirtschaftlichen Erfolg sichern. Hinzu kommen die Unternehmerpersönlichkeiten der Stadt, die diese Werte mittragen.

Begriffe wie *Wertewandel* prägen den heutigen Zeitgeist. Das steht fest. Aber wie definieren sich diese Werte und wer legt sie fest? Und warum sind sie so wichtig für eine Gemeinschaft und die Identifikation mit der Stadt, in der man lebt?

### Definition:

*„Wertvorstellungen (Werte) sind erstrebenswerte und subjektiv-moralisch als gut befundene Eigenschaften, Qualitäten oder Glaubenssätze. Aus festgelegten und gewichteten Werten (Normen) resultieren Denkmuster, Handlungsmuster und Charaktereigenschaften sowie Ergebnisse mit gewünschten Eigenschaften.“<sup>2</sup>*

Welche Werte könnten es also sein, die ein gesellschaftliches, soziales Miteinander positiv prägen? Eine Frage, die heute tatsächlich nur wenige Bürger auf Anhieb beantworten können und die zum Nachdenken anregt. Auf Werte wie Achtsamkeit, Anerkennung, Empathie und Vertrauen kommen nur Wenige. Fragt man dann noch nach Werten, die der Stadt zugehörig sind, wird seitens der Befragten tendenziell geschwiegen.

---

<sup>2</sup> [www.wertsysteme.de](http://www.wertsysteme.de)





Gehörten Normen und Werte bei älteren Generationen in der Vergangenheit zur Normalität, sind aktuelle Entwicklungen Indizien dafür, dass Werte-Systeme in der heutigen Schnelligkeit bei einer Vielzahl der Menschen nicht mehr im Bewusstsein sind. Wissenswert und daher integrativ zu betrachten ist, dass Werte in der Gesellschaft Verbundenheit mit sich bringen. Bildlich gesprochen, sind sie der Klebstoff, der vorhandene Strukturen zusammenhält. Es geht um das Gemeinsame, das Miteinander. Es geht darum, visionäre Ziele in die Realität umzusetzen.

### **Von Bewusstseinsweiterung hin zu Wertvorstellungen**

Das Grundlegende vorab: Um den Erfolg einer Stadt zu sichern, geht es darum, das Bewusstsein zu erzeugen, dass alle Bürger selbst einen Bestandteil des Erfolges für die Stadt darstellen. Für diese grundlegende Voraussetzung ist es unerheblich, welche Rolle der einzelne Bürger in der Stadt spielt: zum Beispiel Arbeiter, Angestellter, Arbeitsuchender, Mitarbeiter im öffentlichen Dienst, Ehrenamtsträger, Unternehmer, Vater oder Mutter etc..

Jeder einzelne Bürger ist also ein individueller Wert für die Stadt, in der er lebt. Das sollte ihm auch bewusst sein. Ist diese Erkenntnis gewonnen, ist eine gegenseitige Wertschätzung untereinander möglich. Nur so wird die Zukunft für die Stadt erfolgreich gesichert. Erstrebenswert ist es an dieser Stelle zudem, die Erkenntnis zu erlangen, dass Zukunft in der Gegenwart erzeugt wird und nicht in der Zukunft.



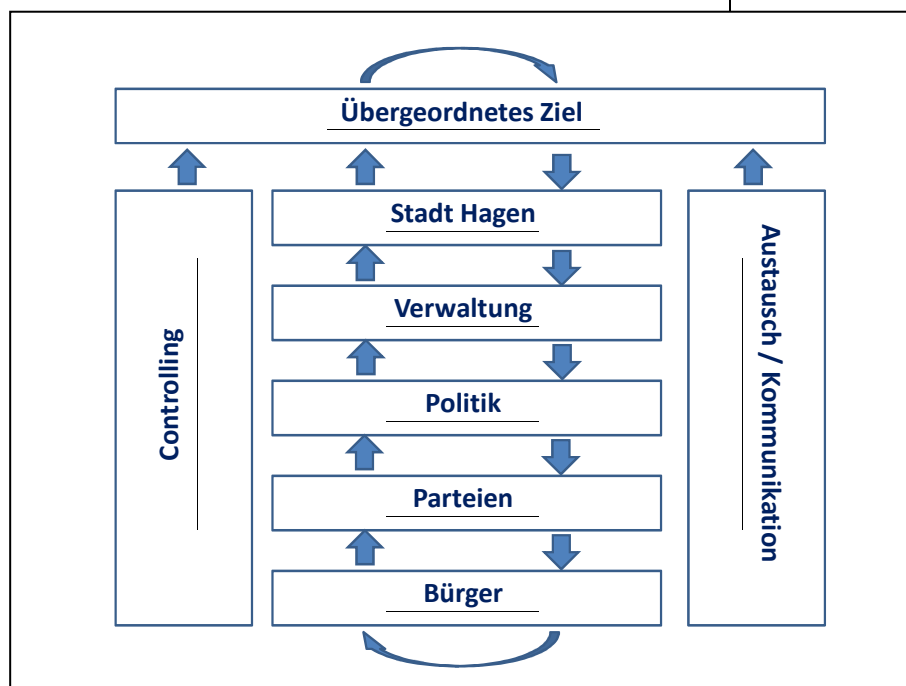
Dies bedeutet, dass Gegenwartsprobleme nicht in die Zukunft gestellt werden dürfen, da dies dazu führt, Problemstellungsberge zu erzeugen, die durch ihre Anhäufung mit der Zeit nur noch schwer abzubauen sind. Projiziert man das Bild an dieser Stelle auf die Stadt Hagen, kann man manchmal den Eindruck gewinnen, dass Verantwortliche der Stadt Hagen wohl **planungsfreudig**, jedoch wenig **umsetzungsfähig** sind. Kurzum, es wird aktuell viel über das Kreieren von Visionen für die Zukunft gesprochen, jedoch fehlt häufig der Schritt hin zur Umsetzung des Gesagten. Außerdem fehlt häufig das notwendige Projekt-Controlling. Dies ist ein weiterer Hinweis auf die Schnellebigkeit, der wir heute tagtäglich ausgesetzt sind. Gilt ein Anliegen heute noch als Priorität, kann morgen bereits ein anderes ganz oben auf der Liste stehen. Daher braucht es eine schnelle Entscheidungsgeschwindigkeit auf allen Ebenen, um erhaltene Aufträge erfolgreich umzusetzen und gesetzte Ziele zu erreichen. Die fortschreitende Globalisierung und der Wettbewerb der Regionen kurbelt diese Dringlichkeit noch zusätzlich an.

### **Ein weiterer wichtiger Faktor**

Durch wirtschaftliche Erfolge einer Stadt und der Bürger im Einzelnen, ist es möglich, Sponsoring-Maßnahmen zu fördern. Wenn nur wenige, starke Unternehmen in einer Stadt sind, ist es nahezu unmöglich, ein vernünftiges, breit aufgestelltes Sponsoring für Vereine (zum Beispiel Phoenix Hagen), Schulen oder Initiativen zu betreiben.

Sponsoring bedeutet in diesem Zuge aber auch, dass die Förderung sinnhaft und dem Gesamtziel förderlich sein sollte und keine Eigeninteressen verfolgt.

Um Zielsetzungen zu manifestieren, braucht es Kommunikation und Austausch, ohne alte Bewertungsmuster, auf allen Entscheidungsebenen. Hier sollten bestehende Negativmerkmale in positive Wirkmaßnahmen umgestaltet werden. Ganz nach dem Motto „Geht nicht, gibt's nicht“, ist es ratsam, dass dieser große Wirkfaktor auch in Hagen ankommt. Es geht darum Lösungen zu schaffen, anstatt Vermeidungsstrategien zu verwenden. Zu dieser Zielsetzung gehört ebenso, ein umfassendes Controlling, welches konkrete Projekte steuert, deren Zielerreichung kontrolliert und transparente, nachvollziehbare und ehrliche Resümees zieht.



Darüber hinaus ist es wichtig, dass bürgerschaftliches Engagement immer positiv bewertet wird und von den Entscheidern in der Stadtverwaltung grundsätzlich als sachbezogen wahrgenommen wird.



Schlüsselworte bei der Weiterentwicklung sind **Integrationsstrategie** und **Synergie**. Zudem benötigt der Bürger Klarheit und Ordnung sowie eine Einigkeit in der Zielsetzung von Projekten und eine qualitative Kommunikationskultur.

Soweit die Ansätze zur Optimierung der aktuellen Situation der Stadt Hagen. Im Folgenden sind wir bestrebt, diese näher zu erläutern und anhand der Ergebnisse unserer Fragebogen-Umfrage zu analysieren. Zum allgemeinen Gesamtwohl der Bürger der Stadt Hagen und für eine gemeinsame erfolgreiche Zukunft.

Notizen

### 3. Unternehmertreffen am 04.11.2016

Notizen

Nach seiner Gründung im Oktober 2016 veranstaltete der *Unternehmer Rat Hagen* am 4. November 2016 im Kongresszentrum Hagen-Dahl ein zweites Unternehmertreffen. Im Mittelpunkt standen zwei grundlegende Faktoren. Zum einen wurde im Rahmen dieses Treffens ein sachlich-neutraler Faktencheck (siehe Ziff. 3.1) zum Ist-Zustand der Stadt Hagen präsentiert, um der gemeinsamen Detailarbeit im *Unternehmer Rat Hagen* ein ordentliches inhaltliches Fundament zu geben. Zum anderen wurde der Unternehmer-Fragebogen vorgestellt und näher erläutert. Die Auswertung der Trends und Ergebnisse aus diesem Fragebogen (siehe Ziff. 5) bildet die Grundlage für den im *Werte- und Strategiekompass Hagen* enthaltenen Maßnahmenkatalog mit Handlungsempfehlungen (siehe Ziff. 6).



Kongresszentrum Hagen-Dahl



v.l.n.r: Henning Funke, Katrin Heinemann, Winfried Bahn



### 3.1 Faktencheck Hagen 2016

Notizen

Der Wirtschaftsstandort Hagen zeichnet sich durch eine vielfältige Unternehmenskultur aus. Deutliche Schwerpunkte bilden der Dienstleistungs- und der Kraftfahrzeug-Sektor. Insgesamt sind in der Stadt Hagen 11.244 Unternehmen und Handwerksbetriebe aktiv.

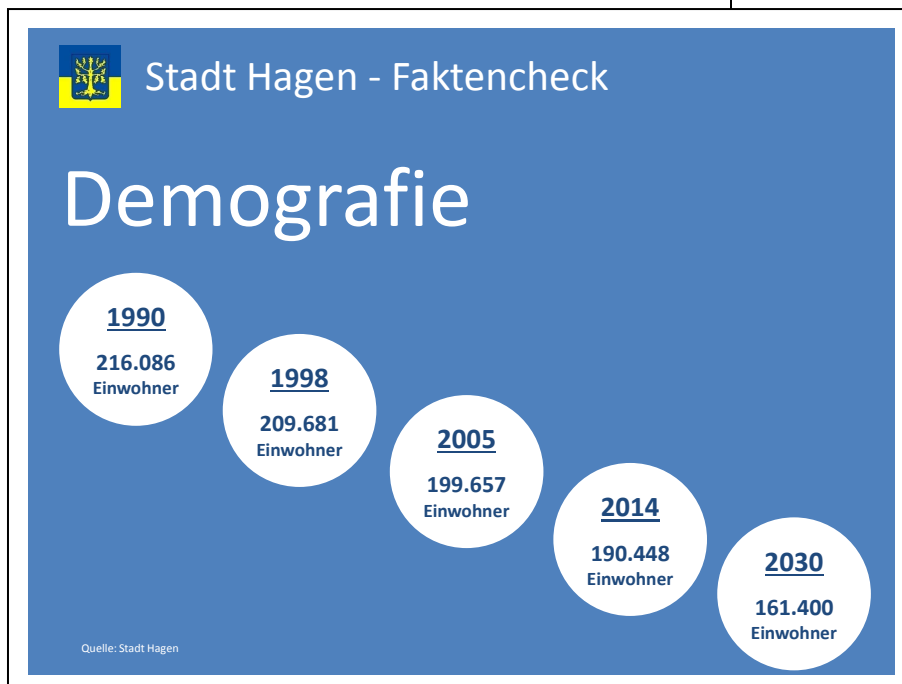
Stadt Hagen - Faktencheck	
<b>Der Standort</b>	
Land-/Forstwirtschaft, Fischerei	38
Produzierendes Gewerbe	904
Kraftfahrzeuge (Handel/Reparatur)	2.740
Gastgewerbe	492
Verkehr und Lagerei	382
Informationen und Kommunikation	322
Finanzen und Versicherungen	375
Diverse Dienstleistungen	4.345
Handwerk	1.646
<b>Summe</b>	<b>11.244</b>

Quelle: Südwestfälische Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer Dortmund

In diesen Unternehmen bestehen 69.062 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Das entspricht im Durchschnitt 6,1 Beschäftigten pro Unternehmen bzw. Handwerksbetrieb. Nicht betrachtet wurden freiberuflich selbständig tätige Bürger in der Stadt Hagen. Das insgesamt erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt beträgt ca. 6,2 Mrd. EUR. Die einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffer liegt bei 93,6 und ist damit deutlich unterdurchschnittlich.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Südwestfälische Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer Dortmund, Regionalverband Ruhr, Bundesagentur für Arbeit, GfK

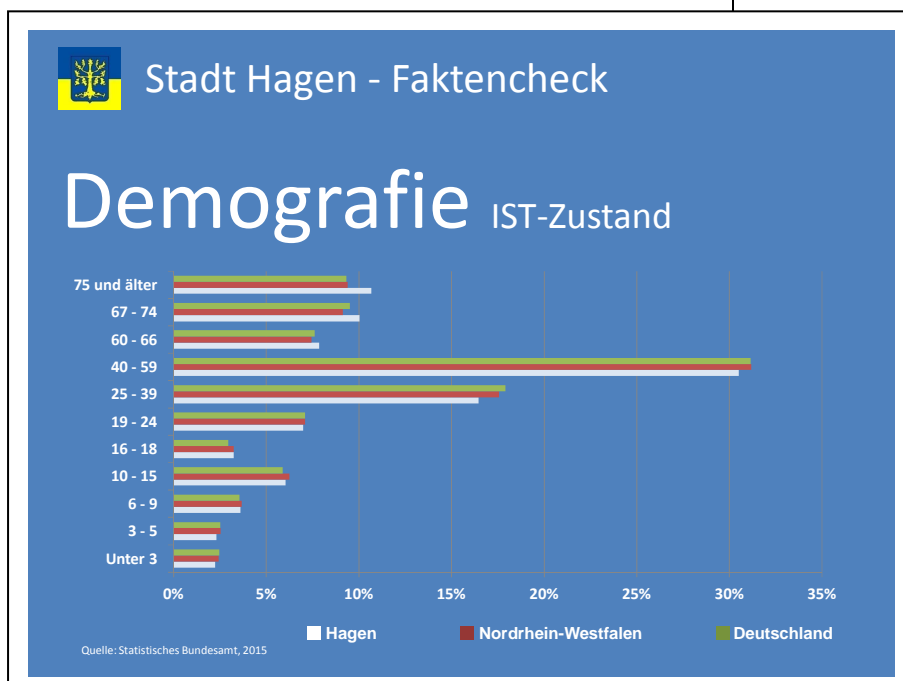
Die demografische Entwicklung in der Stadt Hagen in den vergangenen 25 Jahren ist beachtlich. Lebten in unserer Stadt im Jahr 1990 noch insgesamt über 216.000 Einwohner, ist diese Zahl bis heute auf ca. 190.000 Einwohner zurückgegangen. Das entspricht einem Einwohnerverlust von über 12 % in diesem Zeitraum. Die Zukunftsprognose ist ebenfalls eindeutig: Der Einwohnerrückgang wird bis zum Jahr 2030 unverändert fortschreiten, sodass im Jahr 2030 in der Stadt Hagen wohl nur noch gut 160.000 Menschen leben werden.



Die Konsequenzen dieser Entwicklung für die Stadt Hagen sind naturgemäß vielfältig und betreffen alle Lebensbereiche. Die Stadtverwaltung hat sich diesem Themenkomplex bereits im Jahr 2014 detailliert gewidmet und den aktuellen Stand und die daraus folgenden Konsequenzen in dem Dokument ***Einwohnerentwicklung in Hagen von 1990 bis 2030*** zusammengefasst.

Dieses Papier enthält neben einer tiefgehenden Analyse der aktuellen Situation und der zu erwartenden Entwicklungen auch eine Beschreibung der daraus folgenden Konsequenzen. An dieser Stelle sei deshalb ausdrücklich hierauf verwiesen.<sup>4</sup>

Die Demografie der Stadt Hagen ist noch aus einem anderen Aspekt, der hier isoliert betrachtet werden soll, erwähnenswert. Zusammengefasst lässt sich nämlich sagen, dass die Hagener Bevölkerung in allen klassischen statistischen Altersklassen von 0 Jahren bis 59 Jahren unterdurchschnittlich repräsentiert ist. Spiegelbildlich hierzu sind die Altersklassen von 60 Jahren bis 75 Jahre und älter überdurchschnittlich vertreten. Beide Feststellungen gelten im Wesentlichen sowohl für den Vergleich mit Nordrhein-Westfalen, als auch für den Vergleich mit der Bundesrepublik Deutschland insgesamt.<sup>5</sup>

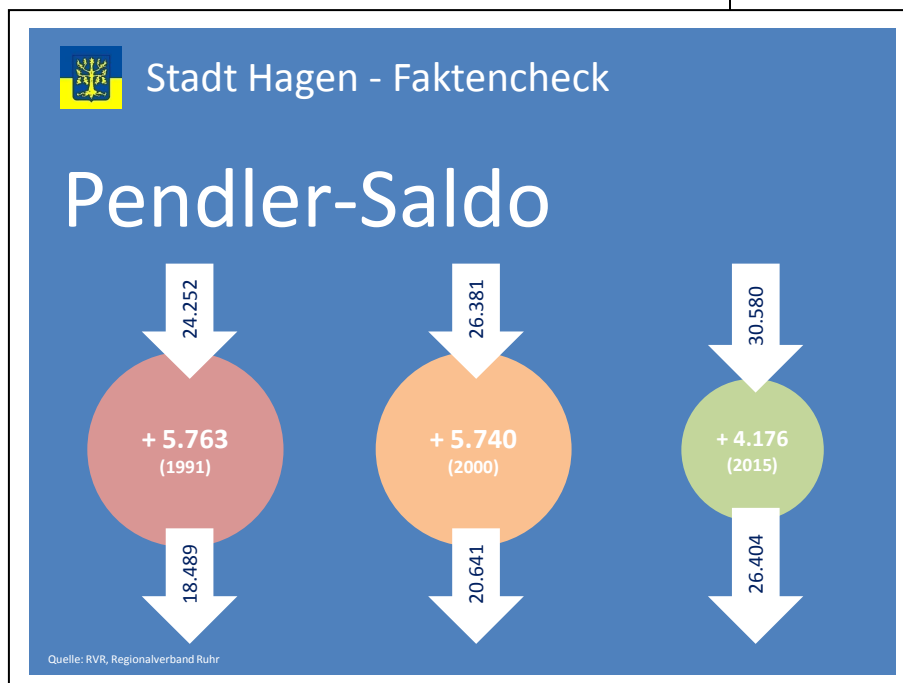


4 Einwohnerentwicklung in Hagen von 1990 bis 2030, Stadt Hagen, Ressort Statistik, Stadtforschung und Wahlen, Januar 2014

5 Statistisches Bundesamt 2015



Die Stadt Hagen ist immer noch eine Stadt der Ein-Pendler. Beachtenswert ist jedoch die Entwicklung dieser Situation. Im Jahr 1991 pendelten pro Tag ca. 24.000 Menschen zur Arbeit oder zur Ausbildung nach Hagen ein und knapp 18.500 aus Hagen heraus in andere Städte. Das sogenannte Pendler-Saldo war mit knapp 6.000 Menschen dementsprechend positiv. Im Jahr 2015 war das Pendler-Saldo immer noch positiv, lag aber nur noch bei gut 4.000 Menschen pro Tag.<sup>6</sup>

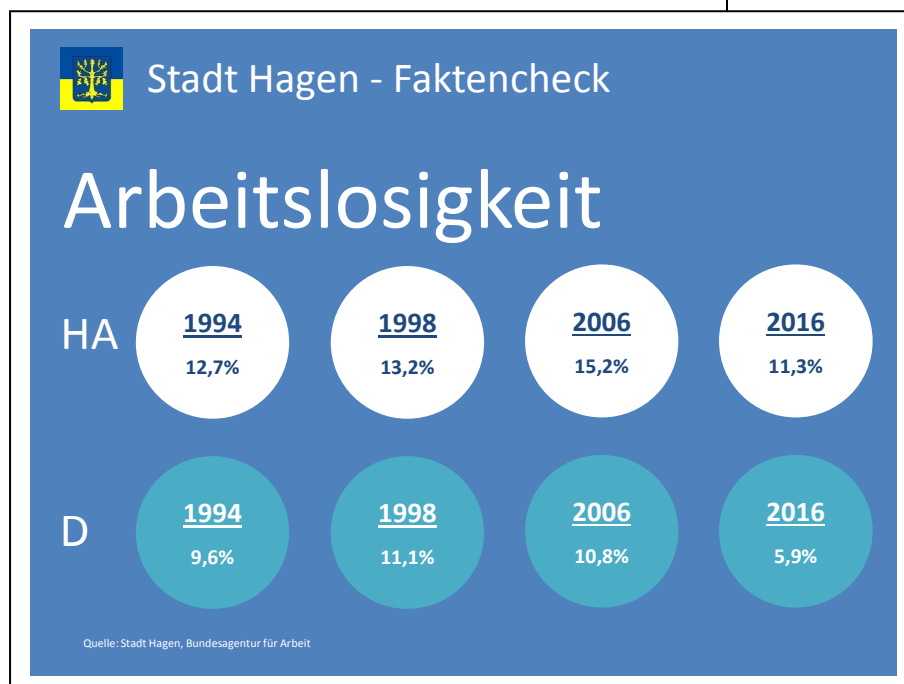


Im Zuge dieser Entwicklung ist die Zahl der Ein-Pendler um gut 26 % gestiegen. Im gleichen Zeitraum von 1991 bis 2015 ist demgegenüber die Zahl der Aus-Pendler aber um knapp 43 % gewachsen. Also fast doppelt so stark. Hierin ist ein deutliches Indiz dafür zu sehen, dass heute mehr Hagener Bürger darauf angewiesen sind, in andere Städte zu pendeln, um einer qualifizierten Beschäftigung oder Ausbildung nachzugehen.

6 Regionalverband Ruhr (RVR), 2016

Gleichzeitig belegt diese Interpretation, dass die Stadt Hagen als Wohnstadt im Verhältnis weiterhin attraktiv bleibt.

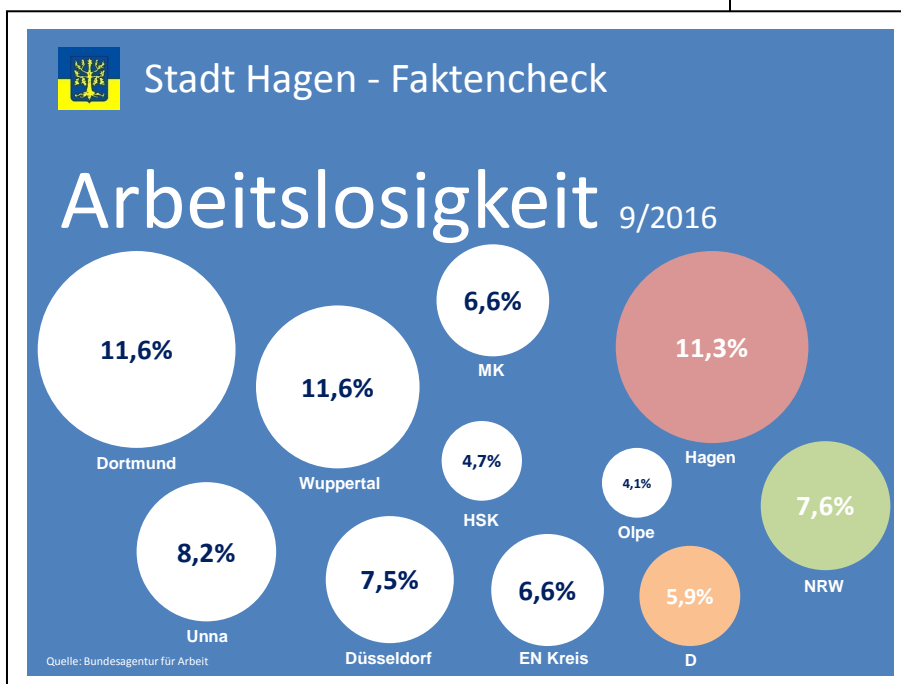
Das Thema Arbeitslosigkeit spielt für die Stadt Hagen traditionell eine große Rolle. Man kann den Eindruck gewinnen, dass sich hier ein gewisser Gewöhnungseffekt eingestellt hat. Das Niveau der Arbeitslosigkeit lag in Hagen schon im Jahr 1994 deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Verändert hat sich allerdings die Proportion. Im Jahr 1994 lag die Arbeitslosigkeit in Hagen „nur“ knapp 25 % über dem Bundesdurchschnitt. In den vergangenen Jahren ist es im Bund gelungen die Arbeitslosigkeit durch Umsetzung verschiedenster Maßnahmen und statistischer Veränderungen deutlich zu reduzieren.



Im September 2016 waren in Deutschland 5,9 % der erwerbsfähigen Personen arbeitssuchend. In der Stadt Hagen waren es zum selben Zeitpunkt 11,3 %.

Damit liegt Hagen heute, was das Thema Arbeitslosigkeit im Ergebnis betrifft, knapp 92 % über dem Bundesdurchschnitt. Hierin ist der große Unterschied zur eben beschriebenen Vergleichssituation aus dem Jahr 1994 zu sehen. Man könnte es auch so ausdrücken: Die Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsmarktes, die im Bundesdurchschnitt gegriffen haben, sind für die Stadt Hagen *im Ergebnis ohne Ergebnis* geblieben.

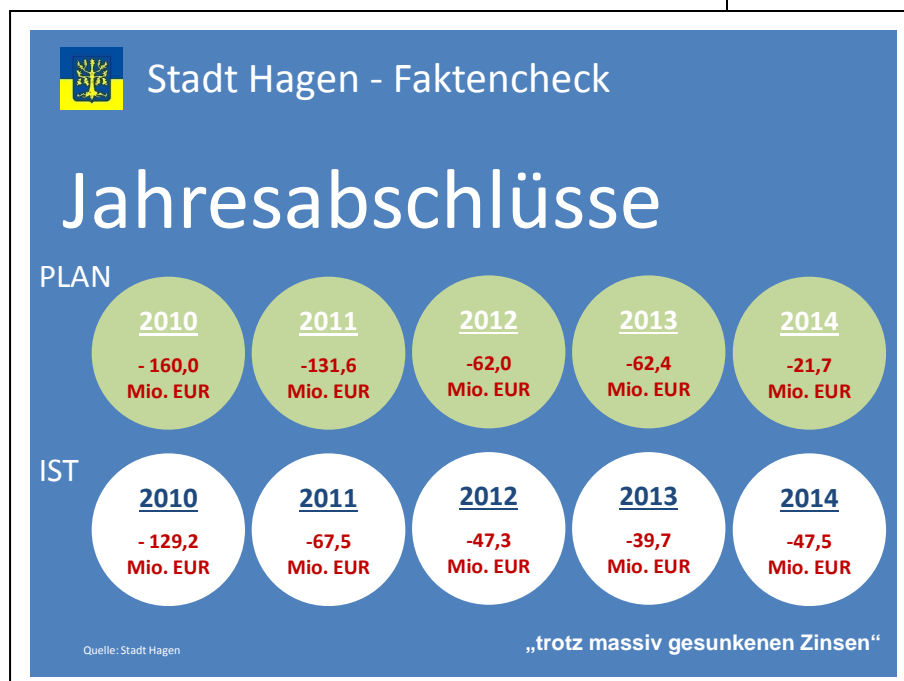
Hinzu kommt, dass Hagen in diesem Zusammenhang auch deutlich hinter vielen Nachbarkommunen und hinter dem Durchschnitt des Landes Nordrhein-Westfalen zurückbleibt.



Lediglich die großen Nachbarkommunen Dortmund und Wuppertal zeichnen in diesem Zusammenhang ein ähnliches Bild.

Demgegenüber haben sich insbesondere die Nachbarkreise Märkischer Kreis, Ennepe-Ruhr-Kreis und Hochsauerlandkreis in den vergangenen gut 20 Jahren überproportional positiv entwickelt.<sup>7</sup>

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Faktenchecks lagen veröffentlichte Jahresabschlüsse der Stadt Hagen bis einschließlich des Jahres 2014 vor. Stellt man diese Jahresabschlüsse ins Verhältnis zu der jeweiligen Haushaltsplanung, ist festzustellen, dass in den vier Jahren 2010 bis 2013 die Haushaltsplanungen jeweils deutlich negativer ausfielen, als die schlussendlich bilanzierten Ergebnisse im jeweiligen Jahresabschluss.

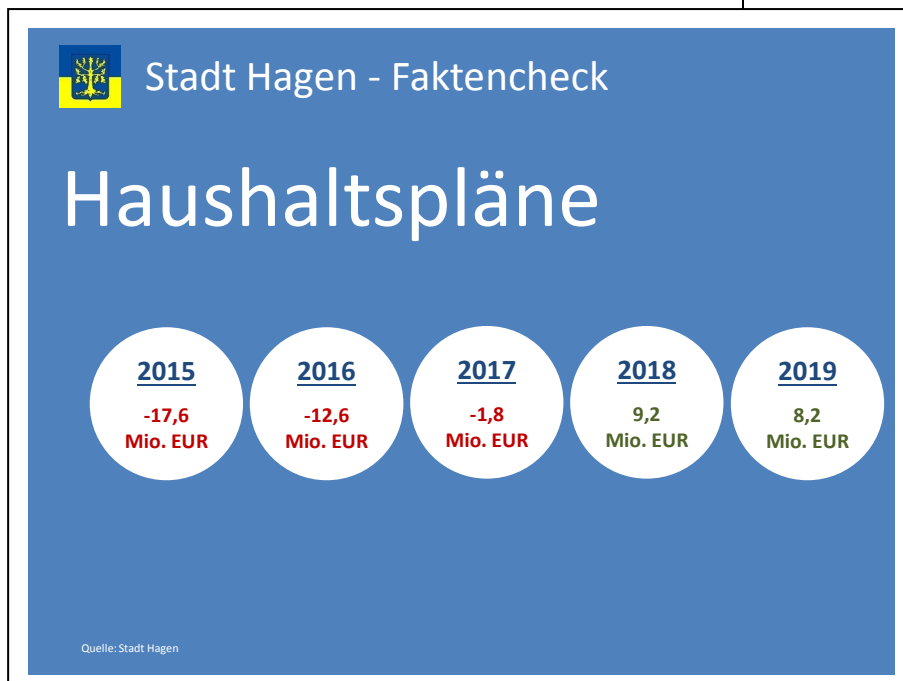


Lediglich im Jahr 2014 fiel das bilanzierte Ergebnis mehr als 100 % negativer aus, als ursprünglich geplant.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Bundesagentur für Arbeit, Stadt Hagen, 2016

<sup>8</sup> Haushaltspläne der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012/2013, 2014/2015, 2016/2017  
Jahresabschlüsse der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Das regelmäßige Übertreffen der eigenen Haushaltsplanungen in den Jahren 2010 bis 2013 und das Verfehlen der eigenen Planung im Jahr 2014 darf in der Gesamtheit allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Stadt Hagen nach wie vor ein defizitäres Unternehmen ist. Die Haushaltsplanungen (Stand November 2016)<sup>9</sup> sehen erst für das Jahr 2017 einen nahezu ausgeglichenen Haushalt und erst ab dem Jahr 2018 positive Jahresergebnisse vor.



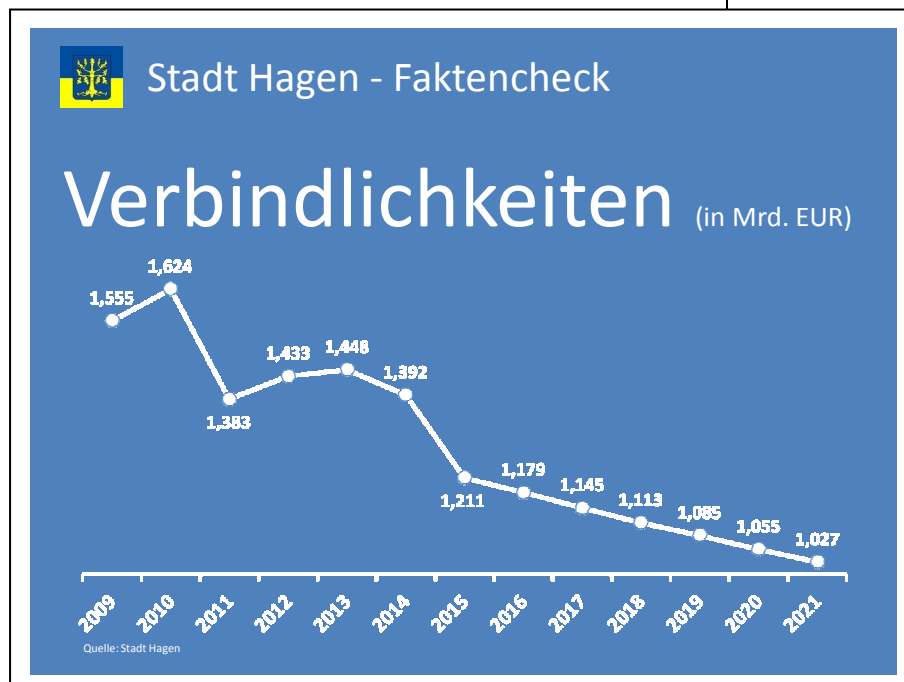
Ein positives Zwischenergebnis in diesem schwierigen Zusammenhang ist die Tatsache, dass die Bezirksregierung Arnsberg am 22.12.2016 die Fortschreibung 2017 des Haushaltssanierungsplanes für die Stadt Hagen genehmigt hat.

<sup>9</sup> Haushaltspläne der Stadt Hagen für die Jahre 2014/2015 und 2016/2017

Im Gegenzug wird die Kommunalaufsicht die Umsetzung des Haushaltsplanes der Stadt Hagen bis mindestens zum Jahr 2021 begleiten.<sup>10</sup>

Verbunden ist diese Genehmigung mit der Auflage für die Stadt Hagen im Rahmen der Haushaltsführung die notwendigen Entscheidungen zu treffen, um die Einhaltung des geplanten Haushaltsausgleiches sicherzustellen. Es verbleibt mithin bei der Situation, dass die finanzielle Situation der Stadt Hagen nach dem Stand der aktuellen Planung keine bzw. wenige Spielräume lassen wird. Diese Situation wird vorerst mindestens bis zum Jahr 2021 unverändert bleiben. Inwieweit Veränderungen möglich sind, die neue, bislang nicht betrachtete, Spielräume zulassen, soll dieser Werte- und Strategiekompass unter Ziff. 6 aufzeigen.

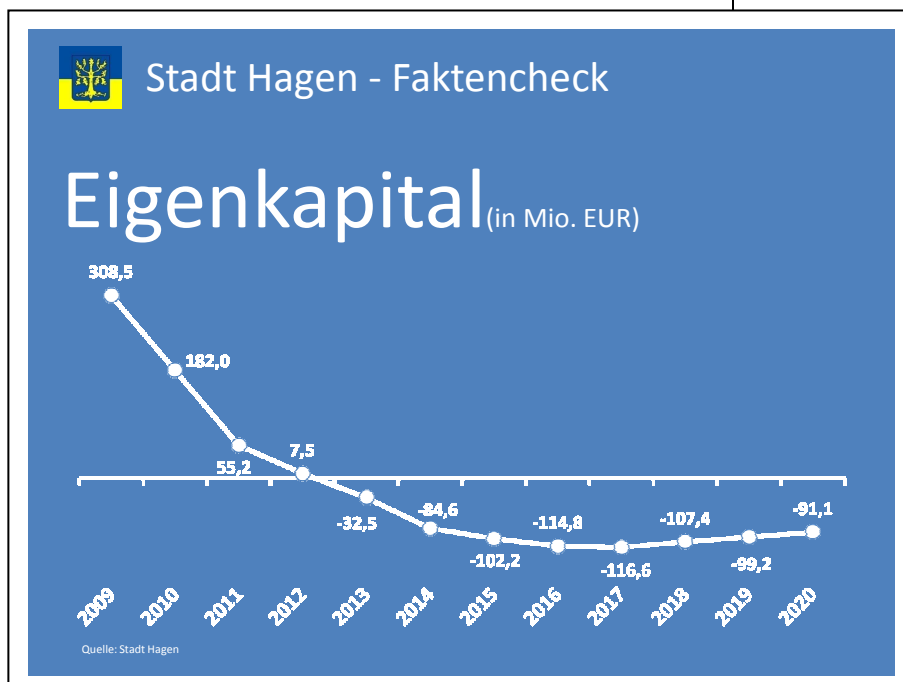
Die Verbindlichkeiten der Stadt Hagen haben in der Spitze im Jahr 2010 mehr als 1,6 Mrd. EUR betragen.



<sup>10</sup> Pressemitteilung der Bezirksregierung Arnsberg vom 23.12.2016

Im Jahr 2021 werden sie immer noch mehr als 1 Mrd. EUR betragen und damit ein weiterer Faktor bleiben, der die positive Entwicklung der Stadt erschwert.

Spiegelbildlich zu den Verbindlichkeiten der Stadt Hagen ist das bilanzierte Eigenkapital zu betrachten. Das bilanzierte Eigenkapital der Stadt Hagen betrug im Jahr 2009 noch über 300 Mio. EUR. Im Jahr 2017 wird das Eigenkapital der Stadt Hagen nach den aktuellen Planungen mit einem Wert in Höhe von -116 Mio. EUR seinen niedrigsten Stand erreicht haben. Erst danach ist der Wiederaufbau echten Eigenkapitals in der Bilanz der Stadt Hagen geplant.



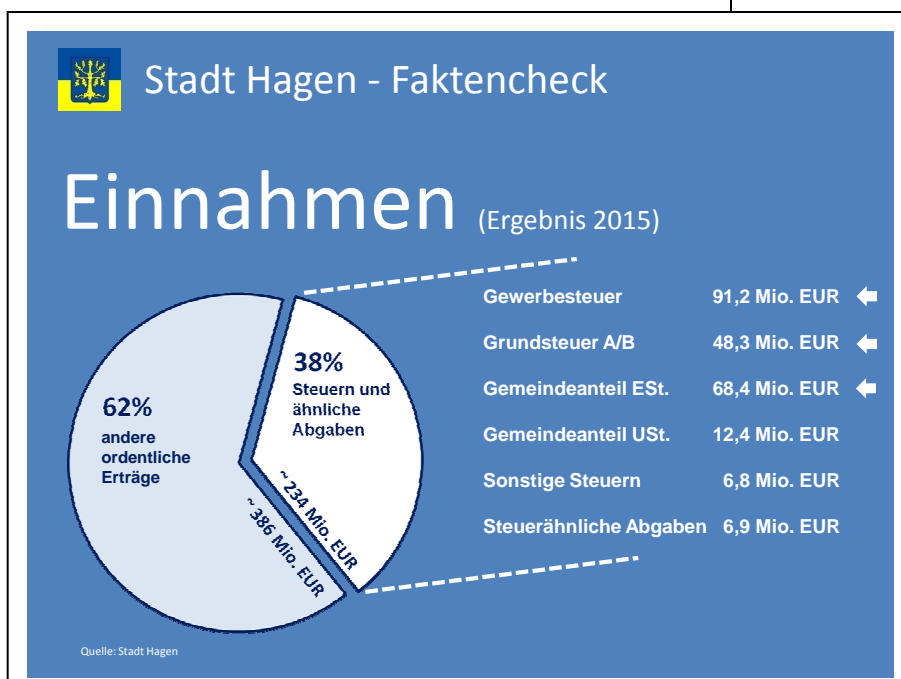
Der Abbau der Verbindlichkeiten um knapp 30 % in den Jahren 2010 bis 2016 ist eine beachtliche Leistung. Würde man allerdings die Zeitreihe 2015 bis 2021 aus der vorhergehenden Abbildung fortsetzen, würde man zu dem Ergebnis kommen, dass die Stadt Hagen ihre Verbindlichkeiten erst im Verlauf von weiteren ca. 35 Jahren endgültig abbauen würde. Inwieweit diese Annahme mit dem Vorhaben der Generationengerechtigkeit vereinbar ist, ist fraglich.

Außerdem ist fraglich, wie stabil diese Annahmen sind, sollten sich maßgebliche Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel das Ende der seit dem Jahr 2008 andauernden Niedrigzinsperiode, verändern.

Im folgenden Teil des Faktenchecks wurde im Rahmen des Unternehmertreffens am 4.11.2016 die Einnahme-Situation der Stadt Hagen betrachtet.

Alle bisherigen Angaben in diesem Faktencheck basieren auf dem Kenntnisstand der Autoren vor dem 4.11.2016. Um im Rahmen des *Werte- und Strategiekompas Hagen* eine größtmögliche Aktualität zu erreichen, wurden nachfolgend bei der Betrachtung der Einnahme-Situation der Stadt Hagen, die Daten aus dem bislang nicht veröffentlichten, aber den Autoren vorliegenden Jahresabschluss der Stadt Hagen für das Jahr 2015 verwendet.

Die Stadt Hagen generiert ihre Einnahmen zu 38 % aus Steuern und ähnlichen Erträgen. In diesem Segment entfallen 91,2 Mio. EUR auf die Gewerbesteuer, 48,3 Mio. EUR auf die Grundsteuer A/B, 68,4 Mio. EUR auf den Gemeindeanteil der Einkommenssteuer und 12,4 Mio. EUR auf den Gemeindeanteil der Umsatzsteuer.

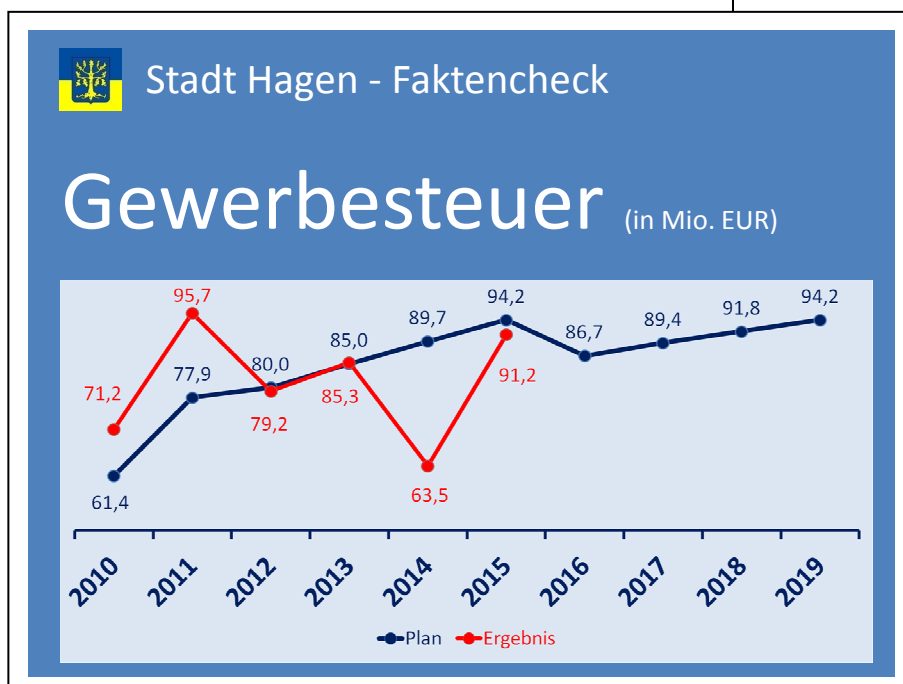




Nachfolgend sollen die Einnahmen der Stadt Hagen aus der Gewerbesteuer, der Grundsteuer A/B und dem Gemeindeanteil der Einkommenssteuer näher betrachtet werden.

### Gewerbesteuer<sup>11</sup>

In den Jahren 2010 bis 2013 lagen die Einnahmen der Stadt Hagen aus der Gewerbesteuer regelmäßig über bzw. genau im Plan. Im Jahr 2014 wurde das geplante Ergebnis in Höhe von 89,7 Mio. EUR nicht erreicht. Das bilanzierte Ergebnis lag mit 63,5 Mio. EUR knapp 30 % unter dem Haushaltsplan. Für das Jahr 2015 konnte die Stadt Hagen wieder Einnahmen aus der Gewerbesteuer in Höhe von 91,2 Mio. EUR bilanzieren. Dieses Ergebnis lag nur leicht unter dem geplanten Ergebnis in Höhe von 94,2 Mio. EUR.

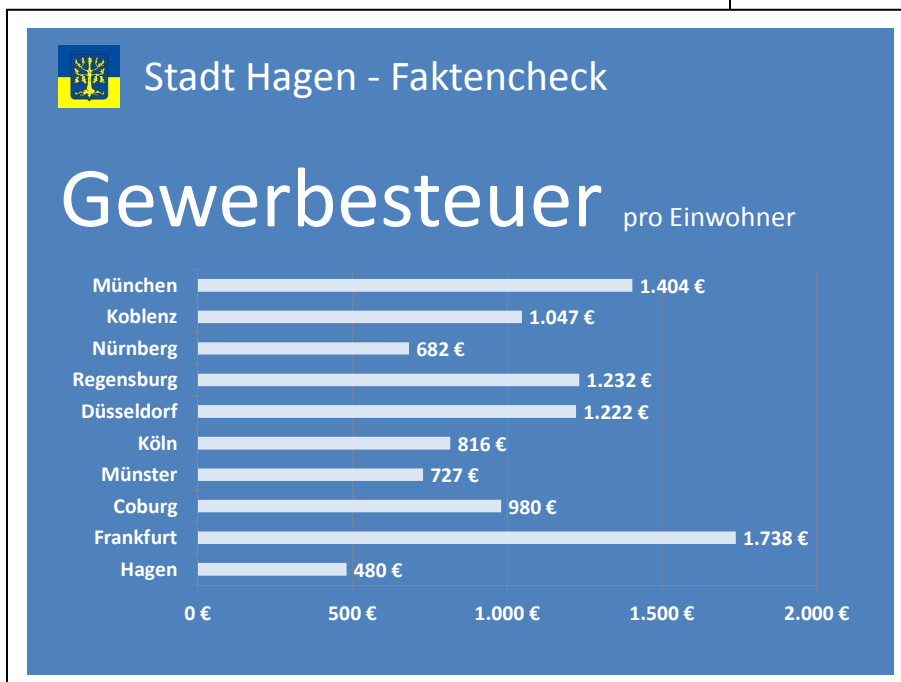


11 Haushaltspläne der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012/2013, 2014/2015, 2016/2017  
Jahresabschlüsse der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015;  
factfish.com

Die weitere Haushaltsplanung der Stadt Hagen geht von stabilen, leicht steigenden Einnahmen aus der Gewerbesteuer in Höhe von rund 90 Mio. EUR pro Jahr aus. Ob in diesen Planungen bereits aktuelle Entwicklungen enthalten sind, die sich aus dem Fortgang von größeren Hager Unternehmen ergeben, ist nicht bekannt.

Im Jahr 2016 wurden Informationen bekannt, nach denen Unternehmen wie die NordWest, Douglas, Putsch und Schenker die Stadt Hagen als Standort ganz oder zumindest teilweise sofort oder in naher Zukunft aufgeben werden.

Legt man die Gewerbesteuereinnahmen der Stadt Hagen für das Jahr 2015 zugrunde, entspricht dies einem Wert in Höhe von ca. 480 EUR pro Einwohner. In diesem objektiven Kriterium liegen zahlreiche -auch vergleichbare Kommunen- deutlich besser als die Stadt Hagen.

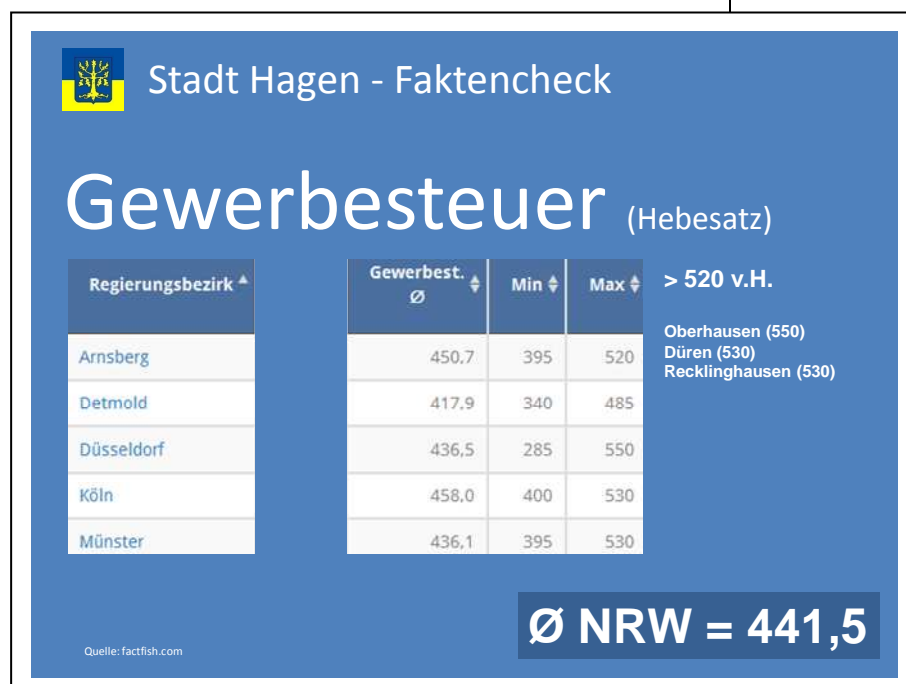


Der für Hagen geltende Gewerbesteuer-Hebesatz ist seit dem Jahr 2008 von 450 auf 520 gestiegen.



Setzt man diesen Anstieg in Relation zu den oben dargestellten gestiegenen Einnahmen der Stadt Hagen aus der Gewerbesteuer, kommt man zu dem Ergebnis, dass es sich wohl nicht um ein substantielles Wachstum der Hagerer Wirtschaft, welches die gestiegenen Gewerbesteuer-Verpflichtungen auslöst, gehandelt haben kann, sondern diese Entwicklung maßgeblich auf den gestiegenen Gewerbesteuer-Hebesatz zurückzuführen sein dürfte.

Der durchschnittliche Gewerbesteuer-Hebesatz in Nordrhein-Westfalen liegt aktuell bei 441,5. Derzeit führen lediglich drei Kommunen einen höheren Gewerbesteuer-Hebesatz als die Stadt Hagen.



Das statistische Bundesamt veröffentlicht jährlich ein Ranking der TOP 20 kreisfreien Städte in Bezug auf die Einnahmen der Kommune aus der Gewerbesteuer pro Einwohner der Stadt.

Dieses Ranking belegt eindrücklich, dass Kommunen mit verhältnismäßig niedrigen Gewerbesteuer-Hebesätzen in vielen Fällen zu einem verhältnismäßig hohen Wert bei der vereinnahmten Gewerbesteuer der Kommune pro Einwohner kommen.

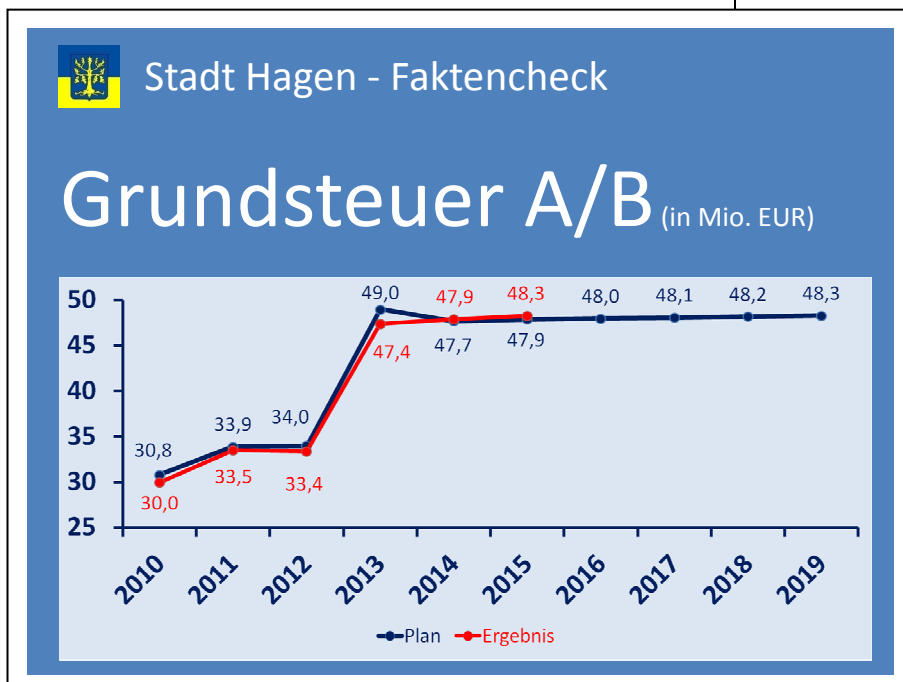


Es stellt sich an dieser Stelle mithin die Frage, inwieweit die Politik des erhöhten Gewerbesteuer-Hebesatzes der vergangenen Jahre für Hagen produktiv oder kontraproduktiv war. Es wäre an dieser Stelle deshalb wünschenswert, wenn seitens der Stadtführung darüber nachgedacht würde, ob die Möglichkeiten eines Umdenkens in diesem Zusammenhang zielführend sein könnte. Die Tatsache, dass alle oben genannten finanziellen Zwänge der Stadt Hagen Berücksichtigung finden und betrachtet werden müssen, macht diesen Prozess natürlich sehr komplex, entbindet die Verantwortlichen aber wohl nicht von der Verpflichtung ihn umfassend zu prüfen.

## Grundsteuer A/B<sup>12</sup>

Notizen

Die Einnahmen der Stadt Hagen aus den Grundsteuern A/B sind in den Jahren 2010 bis 2015 zusammengenommen von 30 Mio. EUR auf 48,3 Mio. EUR pro Jahr gestiegen. Diese Ergebnisse lagen immer im Rahmen der jeweils aktuellen Haushaltsplanung.

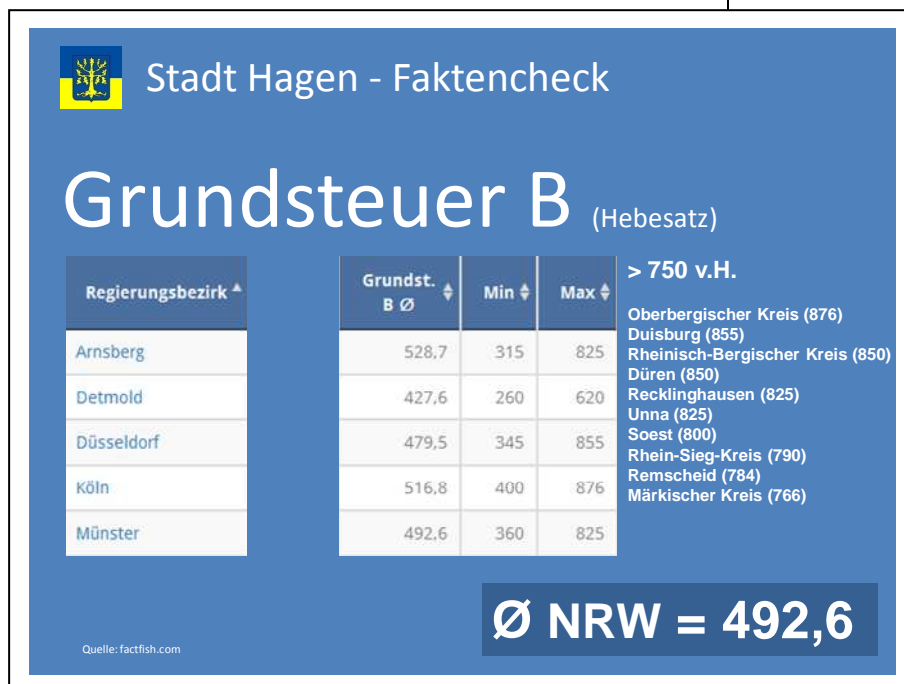


Setzt man diese Ergebnisse in das Verhältnis zu dem jeweiligen Hebesatz der Grundsteuern A/B ist festzustellen, dass der Anstieg der Einnahmen allein auf dem Anstieg der Hebesätze basiert.

Der Hebesatz für die Grundsteuer A stieg von 245 im Jahr 2010 auf 375 für die Jahre ab 2013. Der Hebesatz für die Grundsteuer B stieg in demselben Zeitraum von 495 auf 750.

<sup>12</sup> Haushaltspläne der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012/2013, 2014/2015, 2016/2017  
Jahresabschlüsse der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015  
factfish.com

Der durchschnittliche Hebesatz für die Grundsteuer B liegt in Nordrhein-Westfalen derzeit bei 492,6. Im Regierungsbezirk Arnsberg liegt dieser Wert bei 528,7. Damit liegt Hagen mit einem Grundsteuer-Hebesatz in Höhe von 750 sowohl deutlich über dem Landes-, als auch über dem Regierungsbezirks-Durchschnitt.



In Nordrhein-Westfalen gibt es derzeit gerade einmal 10 Kreise oder Kommunen mit einem Hebesatz für die Grundsteuer B, der über dem für die Stadt Hagen geltenden Wert liegt.

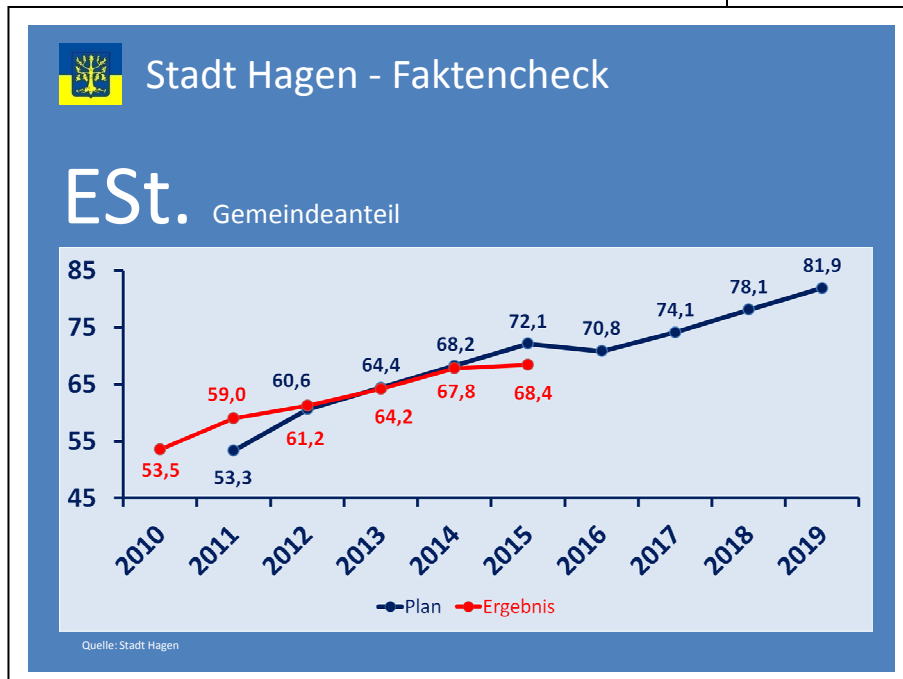
### Gemeindeanteil der Einkommenssteuer<sup>13</sup>

Die Einnahmen der Stadt Hagen aus dem Gemeindeanteil an der Einkommenssteuer sind von 53,5 Mio. EUR im Jahr 2010 auf 68,4 Mio. EUR im Jahr 2015 gestiegen.

<sup>13</sup> Haushaltspläne der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012/2013, 2014/2015, 2016/2017  
Jahresabschlüsse der Stadt Hagen für die Jahre 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Die weiteren Haushaltsplanungen sehen bis zum Jahr 2019 einen Anstieg der Einnahmen der Stadt Hagen aus diesem Segment auf über 80 Mio. EUR pro Jahr vor.


Notizen








Nachfolgend sollen nun die oben dargestellten Ergebnisse aus den Betrachtungen der Einnahmen der Stadt Hagen aus der Gewerbesteuer und aus dem Gemeindeanteil der Einkommenssteuer zusammengeführt werden. Denn das Verhältnis dieser beiden Werte zueinander stellt aussagekräftig dar, wie viele Euro Gewerbesteuer die gewerbesteuerpflichtigen Unternehmen einer Kommune pro Euro Einkommenssteuer, die jeder Bürger der Kommune anteilmäßig aufgebracht hat, zum Haushalt der Kommune beitragen.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Der Betrachtungszeitpunkt ist auch hier, im Gegensatz zu der Präsentation während des Unternehmertreffens vom 4.11.2016, der Jahresabschluss der Stadt Hagen zum 31.12.2015.

Die Stadt Hamburg erzielt beispielsweise, bei einem Hebesatz in Höhe von 470, Einnahmen aus der Gewerbesteuer der in Hamburg gewerbesteuerpflichtigen Unternehmen in Höhe von rund 2 Mrd. EUR. Demgegenüber stehen Einnahmen der Stadt Hamburg aus dem Gemeindeanteil der Einkommenssteuer in Höhe von 1,1 Mrd. EUR. Der Faktor zwischen beiden Werten beträgt mithin 1,82. Anders formuliert könnte man festhalten, dass die Hamburger Unternehmen für jeden Euro Einkommenssteuer der Hamburger Bürger zusätzlich 1,82 EUR Gewerbesteuer erwirtschaften. Für die Stadt München sieht dieser Betrag mit 1,91 EUR ähnlich aus.<sup>15</sup>

 Stadt Hagen - Faktencheck

**Est.** Gemeindeanteil / **GewSt.** Quote

In Mio. EUR	 2015	 2015	 2015	 2015	 2015
	Hagen	München	Hamburg	Gießen	Bonn
GewSt.	91	2.100	2.000.	41	212
Est.	68	1.100	1.100	29	171
<b>Quote</b>	<b>1,34</b>	<b>1,91</b>	<b>1,82</b>	<b>1,41</b>	<b>1,24</b>

Quelle: Stadt Hagen, Stadt München, Stadt Hamburg

Nachvollziehbarerweise sind Metropolen wie Hamburg und München nicht mit der Stadt Hagen vergleichbar. Trotzdem zeigt diese Betrachtung, welche Relationen zwischen Gewerbesteuer-Einnahmen und Einnahmen aus dem Gemeindeanteil der Einkommenssteuer möglich sind.

<sup>15</sup> Jahresabschlüsse der Städte Hamburg und München zum 31.12.2015



Betrachtet man nämlich die Stadt Hagen mit den Ergebnissen für das Jahr 2015, liegt der oben dargestellte Faktor hier bei 1,34.<sup>16</sup> Das bedeutet, dass die Hagener Unternehmen pro Euro Einkommenssteuer der Hagener Bürger zusätzlich 1,34 EUR Gewerbesteuer erwirtschaften.<sup>17</sup>

Beachtenswert bleibt, dass auch mit der Stadt Hagen vergleichbare andere Städte in dieser Betrachtung bessere Ergebnisse erzielen. Zum Beispiel die Stadt Gießen mit einem Faktor von 1,41 für das Jahr 2015.<sup>18</sup> Die Stadt Gießen erreicht diesen Faktor mit 85.000 Einwohnern und einem Gewerbesteuer-Hebesatz von 420. Würde man diesen Faktor auf das jeweilige Annahmestandardniveau der Stadt Hagen hochrechnen, läge dieser für Gießen bei 1,74.

2015	Hagen	Gießen	Gießen Hochrechnung
Einwohner	190.000	85.000	190.000
Gewerbesteuer-Hebesatz	520	420	520
Gewerbesteuer	91 Mio. EUR	41 Mio. EUR	113 Mio. EUR
Gemeindeanteil Einkommenssteuer	68 Mio. EUR	29 Mio. EUR	65 Mio. EUR
Quotient	1,34	1,41	1,74

Im Rahmen dieser Hochrechnung würden sich die Einnahmen der Stadt Gießen aus dem Gemeindeanteil der Einkommensteuer auf 65 Mio. EUR erhöhen. Die Einnahmen aus der Gewerbesteuer würden unter diesen Annahmen auf ein Niveau in Höhe von 113 Mio. EUR pro Jahr steigen.

<sup>16</sup> Zum Betrachtungszeitpunkt 31.12.2014, während des Unternehmertreffens am 4.11.2016, betrug dieser Wert 0,94.

<sup>17</sup> Jahresabschluss der Stadt Hagen zum 31.12.2015

<sup>18</sup> Jahresabschluss der Stadt Gießen zum 31.12.2015



Durch die Verlagerung des Betrachtungszeitpunktes vom 31.12.2014 auf den 31.12.2015 an dieser Stelle des *Werte- und Strategiekompass Hagen*, ergibt sich die Möglichkeit, noch einen weiteren naheliegenden Vergleich anzustellen:

Die Stadt Iserlohn erreicht in dieser Betrachtung zwar einen ähnlichen Wert wie Hagen, realisiert diesen allerdings mit einem deutlich niedrigeren Gewerbesteuer-Hebesatz und erheblich weniger Einwohnern. Stellt man vergleichbare Bedingungen her, würde die Stadt Iserlohn das Ergebnis der Stadt Hagen an dieser Stelle deutlich übertreffen. Noch extremer fällt diese Betrachtung aus, wenn man das Ergebnis der Stadt Iserlohn auf die Einwohnerzahl der Stadt Hagen hochrechnet.<sup>19</sup>

2015	Hagen	Iserlohn	Iserlohn <i>Hochrechnung</i>
Einwohner	190.000	95.000	190.000
Gewerbesteuer-Hebesatz	520	480	520
Gewerbesteuer	91 Mio. EUR	49 Mio. EUR	106 Mio. EUR
Gemeindeanteil Einkommenssteuer	68 Mio. EUR	37 Mio. EUR	74 Mio. EUR
Quotient	1,34	1,32	1,43

Die Schwierigkeit, das eigentlich unvergleichbare auf einfache Art und Weise vergleichbar zu machen, ist den Autoren dieses Faktenchecks sehr bewusst. Insofern ist dieser letzte hier dargestellte Fakt auch nur als Indiz für eine Möglichkeit zu verstehen, die vorhandenen Chancen der Stadt Hagen zu nutzen und die Beseitigung von Defiziten und Hemmnissen aktiv anzugehen.

<sup>19</sup> Jahresabschluss der Stadt Iserlohn zum 31.12.2015



### 3.2 Bericht über das Unternehmertreffen vom 4.11.2016

Notizen

Der hier dargestellte *Faktencheck Hagen 2016* bildete die Einleitung des Unternehmertreffens vom 4.11.2016 zu dem der neu gegründete *Unternehmer Rat Hagen* eingeladen hatte. In vielerlei Hinsicht bildet dieses Unternehmertreffen die Grundlage der weiteren Arbeit des *Unternehmer Rat Hagen*, insbesondere der Durchführung der Unternehmer-Befragung im November 2016. Deshalb soll auch an dieser Stelle eine gekürzte Zusammenfassung der Inhalte dieses Unternehmertreffens wiedergegeben werden:

„Ein herzliches Willkommen liebe Emster, Holthausen, Boeler, Hasper, Wehringhauser, Vorhaller und Hohenlimburger...“ Bereits die Begrüßung machte deutlich, dass die identitätsstiftenden Werte, die für das Funktionieren einer Stadt grundlegend sind, für die Stadt Hagen immer noch eher in den Stadtteilen liegen. Die Stadt Hagen selbst scheint es derzeit nicht zu schaffen, identitätsstiftende Werte glaubwürdig zu vermitteln.

Am Anfang stand die Bestandsaufnahme des allgemeinen Ist-Zustandes der Stadt Hagen.

Thematisiert wurden jeweils die finanzielle, die demographische sowie die ökonomische Situation der Stadt. Doch es wurden nicht nur sachliche Problemstellungen beleuchtet. Darüber hinaus ging die Veranstaltung inhaltlich auf die derzeit vorherrschende emotionale Werteebene der Stadt Hagen ein.

Eine erste Test-Umfrage dieser emotionalen Betrachtung mit Hilfe eines Fragebogens, die vor dieser Veranstaltung unter Endverbrauchern und Unternehmern durchgeführt wurde, machte den Depressionszustand bereits schwarz auf weiß ersichtlich. Die Ergebnisse dienten als Auftakt zu der anschließenden Diskussionsrunde.



Im weiteren Verlauf kamen die anwesenden Unternehmer zu Wort. Sie berichteten über ihre Erfahrungen mit der Stadtverwaltung Hagen. Den Start machte ein Jungunternehmer, der darüber berichtete, mit welchen Schwierigkeiten er im Laufe seiner Unternehmensgründung in Hagen konfrontiert wurde. So fehlten ihm in erster Linie Ansprechpartner für sein Vorhaben. Nur eine Broschüre der SIHK diene als erste Orientierung.

Ein renommierter Vertreter des Einzelhandels im Textilbereich machte auf die Situation in der Fußgängerzone aufmerksam, die durch den Bau der zweiten Galerie nicht verbessert wurde. Seiner Wahrnehmung nach werde der „untere“ Teil der Innenstadt („Untere Elbe“) gefühlt noch weniger belebt. Ein Zustand, der vor dem Hintergrund der vorhandenen Möglichkeiten (Theater, Theatervorplatz und Theaterkaree, gute Verkehrsanbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln usw.) seiner Ansicht nach nicht sinnvoll ist. Für ihn stellt sich dementsprechend vordringlich die Frage: „Wie kann man die Fußgängerzone interessanter machen?“.

Daraus ergibt sich für ihn die Anforderung, dass der Handel gemeinsam mit der Stadtverwaltung und anderen Institutionen überlegen und entscheiden müsse, wie man Premium-Einzelhandel in der Stadt Hagen nachhaltig etablieren und erhalten kann, um mehr Kaufkraft zu erzeugen und anzuziehen.

Auch ein Vertreter aus der Gastronomie formulierte die Situation in der unteren Elberfelderstraße ähnlich und würde sich wünschen, diese mit weiterer Gastronomie und anderen Angeboten zu beleben. Ein anderer Vertreter aus der gehobenen Gastronomie äußerte sich zudem zu einem anderen Problem der Stadt: die Sauberkeit. So sei die Rattenplage schon länger in Hagen angekommen. Diesen Zustand beurteilt er als untragbar.



Zum gastronomischen Geschehen in der Stadt Hagen sei aus seiner Perspektive nur zu sagen, dass in Hagen innerhalb der Woche um spätestens 22 Uhr die „Bürgersteige hochgeklappt werden“ und es keinerlei Bewegung mehr gäbe. Dieser Teilnehmer fasste seine Wahrnehmung in einem griffigen Statement zusammen und betonte, dass „die Innenstadt von Hagen wieder eine Seele brauche“. Einigkeit herrschte auch in der Analyse: Die Stadt Hagen benötigt generell wieder mehr Zufluss von Auswärtigen, um die allgemeine Bewegung und Kaufkraft in Hagen zu erhöhen.

Eine weitere Negativ-Erfahrung schilderte ein Unternehmer, der sich vor rund fünf Jahren in Hagen selbstständig gemacht hat und seit dem beständig expandiert. Als Gründer und Träger mehrerer Kindertagesstätten in Hagen, habe er sechs Monate auf die Abnahme des Brandschutzes von der Stadt Hagen für eine neue Kindertagesstätte warten müssen. Dies hatte zur Folge, dass sich die Eröffnung um mehr als drei Monate verzögerte. Eltern und Kinder mussten in dieser Zeit warten und sich um alternative Betreuungsmöglichkeiten zur Überbrückung bemühen.

Insgesamt wurde während der Veranstaltung von verschiedenen Unternehmern immer wieder betont, dass die Wartezeit auf Baugenehmigungen, die Bearbeitung von Brandschutzkonzepten und die Abnahme von abgeschlossenen Baumaßnahmen durch die Feuerwehr unerträglich lange dauern würden. Dadurch würden sich Investitionen verzögern, Inbetriebnahmen verspätet erfolgen, Umsätze und Erträge riskiert und schlussendlich Arbeitsplätze gefährdet.

So war ein Hagener Unternehmen, wie ein Teilnehmer berichtete, gezwungen ein über fünf Jahre andauerndes Klageverfahren gegen die Stadt Hagen anzustrengen, um seinen Anspruch durchzusetzen.



Als schlussendlich im Jahr 2016 in einem oberverwaltungsgerichtlichen Vergleich eine Lösung gefunden zu sein schien, passierte seitens der Stadt Hagen allerdings weiterhin nahezu nichts. Es mussten wieder Nachfragen formuliert, höfliche Erinnerungen ausgesprochen, Fristen gesetzt, weitere Rechtsmittel angedroht und Gespräche geführt werden, anstatt die getroffenen Vereinbarungen einfach strukturiert abzuarbeiten.

Diese beispielhaften Schilderungen warfen bei allen Teilnehmern folgende Frage auf:

Was läuft in der Stadtverwaltung Hagen zu langsam und sollte dringend in Bewegung gebracht werden? Es scheiterte häufig an der Kommunikation. So formulierte es der Vertreter einer der anwesenden Institutionen. Noch im Jahr 2015 sei die Kommunikation mit der Stadt Hagen deutlich besser gewesen. Damals hätten in regelmäßigen Abständen Arbeitstreffen mit den städtischen Dezernenten stattgefunden. Heute seien diese Beziehungen auf formeller Ebene nahezu eingeschlafen und hätten sich auf die informelle Ebene verlagert. Auch zum Stadtkämmerer gebe es aktuell keinen regelmäßigen, formellen Kontakt mehr.

Aus Sicht dieser Institution fehle es in Bezug auf die Kommunikation mit der Verwaltungsspitze an einer verbindlichen Struktur.

Ein weiteres Defizit liege aus Sicht dieser Institution darin, dass es derzeit kein strukturiertes Gewerbeflächenmanagement für die Hagner Innenstadt gebe. Insgesamt sei es in Hagen derzeit so, dass Filialketten diesen Umstand nutzen, um es den vorhandenen, mittelständischen Einzelhändlern schwer zu machen. Die Initiative des *Unternehmer Rat Hagen* könne deshalb nur begrüßt werden. Als große Institution könne man selbst nicht so schnell agieren.



Durch den *Unternehmer Rat Hagen* könne, im Zusammenspiel mit allen anderen aktiven Netzwerkpartnern, eine neue Dynamik entstehen.

Die provokant gestellt Frage „Wo können sich in der Stadt Hagen Jungunternehmer positionieren?“ eröffnete ein neues Feld in der Diskussion der Teilnehmer. Es fehle der Stadt Hagen diesbezüglich an einem gut aufgestellten und ausgestatteten „Jungunternehmerpark“, um neue Unternehmensgründungen voran zu treiben. Wie dieses Objekt schlussendlich genannt werde, sei nicht relevant, wichtiger sei die inhaltliche Ausgestaltung.

Auf diese Frage meldete sich unter den Teilnehmern ein Unternehmensberater zu Wort und verwies auf die FernUniversität Hagen. Auf dem Gelände der FernUniversität Hagen wäre seinerzeit - Mitte der 1990er Jahre - ein großzügiges Technologie- und Gründerzentrum errichtet worden, inhaltlich gut aufgestellt und hervorragend ausgestattet. Dieses Projekt sei leider nicht geglückt. Die Gebäude seien zwischenzeitlich von der FernUniversität Hagen übernommen und in die Universitätsadministration übernommen worden.

Allgemeiner Tenor des Unternehmertreffens war immer wieder, dass die Bürger der Stadt Hagen, egal ob Funktionsträger oder nicht, mehr auf das eigene Narrativ achten sollten:

- Wie spreche ich über Hagen?
- Wie formuliere ich die Vorzüge meiner Stadt?
- Für welche Werte steht die Stadt Hagen?
- Welches Image trägt die Stadt Hagen?
- etc.



Die negativen Formulierungen zur Stadt Hagen sollten sinnvollerweise durch positive ersetzt werden. Es gehe um einen Wertekatalog, aus dem sich neues Handeln ergeben würde.

Ein renommierter Hagener Rechtsanwalt äußerte dazu, dass es wohl sinnvoll sei, in einem ersten Schritt daran zu arbeiten, Hagens Stärken zu stärken. Das sei zunächst wesentlich leichter, als die Schwächen zu beseitigen und bringe schnell wahrnehmbare Ergebnisse. Es gehe um einen Perspektivwechsel. Das Bewusstsein müsse im Narrativ und in der Selbstwahrnehmung gestärkt werden, um sich darauf zu konzentrieren, was verändert werden könne.

Ein anderer Teilnehmer, Innenarchitekt und Geschäftsführer eines überregional tätigen Innenarchitekturbüros in Hagen, merkte in diesem Zusammenhang an, dass die Unterstützung von Kleinstunternehmern ein vorrangiges Ziel darstellen sollte. Große Gewerbeflächen, wie zum Beispiel die Brandt-Brache in Hagen-Haspe, könnten genutzt werden, um Parzellen für kleine Start-Up-Unternehmen zur Verfügung zu stellen und so Möglichkeiten für junge Menschen zu schaffen. Hagen versäume diese Chancen und verschlafe Trends. Andere Großstädte seien Vorreiter in diesem Bereich.

Zudem habe er selbst eine schlechte Erfahrung mit der Stadtverwaltung Hagen im Hinblick auf eine Event-Organisation gemacht. Der anstehende Deutschland-Besuch einer global herausragenden Persönlichkeit, den er vor einiger Zeit ehrenamtlich mitorganisiert habe und der in Hagen hätte Station machen können, scheiterte schlichtweg an der Bürokratie und einem ausgebliebenen Rückruf. Dieser Zustand führte zur Resignation des Veranstalters und dazu, dass diese Veranstaltung dann letztlich nach Frankfurt verlegt wurde.





Dazu äußerte sich ein renommierter Projektentwickler. Er nehme wahr, dass vor allem Unternehmer durch lange Wartezeiten, die die Stadtverwaltung Hagen produziere, ihre Projekte in andere Städte verlagern würden, in denen die Umsetzung sehr viel schneller gehe. Als prägnantes Beispiel führte auch er die Brandt-Brache in Hagen-Haspe an. Die Planungen würden wieder einmal eine enorm lange Zeit dauern und das Ergebnis sei vorhersehbar. Am Ende würden auch dort wohl Einzelhandelsflächen entstehen, die von wenigen großen Ketten belegt werden würden. Dies würde im Umkehrschluss dazu führen, dass diese Ketten vorhandene Flächen an anderer Stelle aufgeben und so wieder neue Leerstände entstehen würden. Eine konzeptionell nachhaltige und auf die Zukunft gerichtete Planung sähe seiner Ansicht nach anders aus.

Daraufhin wurden auch Bedenken geäußert:

*„Eine Revolution sei in Anbetracht der Tatsachen okay, aber wie solle diese aussehen?“*

*„Kommen Veränderungen tatsächlich nur durch einen Aufstand zustande? Oder gibt es andere, weniger konfliktbeladene Wege?“*

Der Inhaber eines traditionsreichen Hagener Autohauses ließ hier seinem Unmut freien Lauf: Man müsse immer rigoros kämpfen, um etwas zu verändern. Die Struktur in Hagen habe sich verändert. In der Hagener Stadtverwaltung traue sich keiner mehr etwas zu sagen. Die Angst der Mitarbeiter vor dem Verlust des Jobs sei riesengroß. Das vorherrschende Motto laute: „Ja nichts sagen, dann kann man auch nichts falsch machen.“ Es bestehe seitens der Mitarbeiter in der Stadtverwaltung Hagen die Angst vor der eigenen Courage.

Das vorrangige Ziel müsse seiner Ansicht nach sein, dass die Stadtverwaltung flexibler werde, ansonsten verändere sich nichts.



Diesem letzten Aspekt stimmte auch der Vertreter eines großen Hagener Unternehmens einschränkunglos zu: „Im Mittelpunkt muss zunächst immer der Dialog stehen, um anschließend in die inhaltliche Auseinandersetzung gehen zu können.“

Konsens bestand im Rahmen dieses Unternehmertreffens auch bezüglich anderer wichtiger Aspekte:

- Es sei unbedingt festzuhalten, dass es immer auch Projekte gibt, die funktionieren. Diese Projekte würden für den Standort Hagen sprechen. Dafür könne man gemeinsam die Verantwortung übernehmen und so Unternehmen nach vorne treiben.
- Allerdings müsse die Attraktivität der Stadt erhöht und am Außenbild gearbeitet werden.
- Man solle als Unternehmen und als Unternehmer der Stadtverwaltung positiv entgegenreten, damit dort eine höhere Motivation entstehe.
- Die Gegenwartsthemen sollten zuerst geklärt werden, denn daraus forme sich die Zukunft.
- Das Bild, dass wir alle Mütter und Väter der Stadt sind, sollte zunächst gefestigt werden. Mit dem Ziel sich der Verantwortung bewusst zu werden und sie schlussendlich auch zu übernehmen.

Am Ende des Treffens waren sich alle Teilnehmer einig, dass das Unternehmertreffen gut für eine erste „Frustbewältigung“ gewesen sei, man aber in naher Zukunft konkreter und detaillierter werden müsse.



Die Kommunikation mit der Stadtverwaltung Hagen sei vorrangig zu suchen, um die formulierten Ziele dort zu vertreten. Außerdem wären Termine mit der Stadtverwaltung Hagen und ein straffer Zeitplan der Aktivitäten von hoher Priorität. Es gehe eben nicht nur um Diskussionen, sondern um die Zukunft, die mit hoher Geschwindigkeit positiver geprägt werden müsse.

Notizen



#### **4. Bestandsaufnahme: Werte der Vergangenheit und Gegenwart**

Der *Unternehmer Rat Hagen* möchte sich umfassend und aus verschiedenen Perspektiven mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Stadt Hagen, basierend auf dem aktuellen Ist-Zustand, auseinandersetzen. Nur auf einem so gebildeten, soliden Fundament können inhaltlich wertvolle, umsetzbare und konsensfähige Maßnahmenvorschläge und Handlungsempfehlungen beruhen. Um dieses Fundament zu vervollständigen ist, neben den Fakten und der persönlichen Diskussion, eine theoretische Grundlage unabdingbar notwendig.

#### **Wirkfaktoren für die Stadt Hagen**

Um positive Veränderungsprozesse in der Stadt Hagen in Gang setzen zu können, sollte man sich zunächst folgende Frage stellen: „Auf was kann der einzelne Bürger in Hagen stolz sein?“ Oder besser gefragt: „Was macht die Stadt Hagen so wertvoll, dass der Bürger mit Stolz auf seine Stadt blickt und sich auch mit ihr identifizieren kann?“ Derzeit kann man den Eindruck gewinnen, dass diese Identifikation der Bürger mit Ihrer Stadt nicht oder nur teilweise vorhanden ist.

Es sollten zunächst Wirkfaktoren geschaffen werden, die dazu führen, dass die Stadt Hagen eine andere, positivere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit erhält. Hagen sollte eine überregionale Strahlkraft nach außen bekommen, die dazu führt, dass der einzelne Bürger mit Stolz und Anerkennung auf seine Stadt blickt. Nur dann kann jeder einzelne dazu bereit sein, sich für seine Stadt einzusetzen - angefangen beim einzelnen Bürger, über Einzelhändler, Gastronomen, Unternehmer bis hin zu Stadtverwaltung und Verwaltungsspitze.



Eine solche Strahlkraft nach außen würde, durch die Anerkennung des Einzelnen, gleichermaßen Wirkung nach innen zeigen. Um diese Wirkfaktoren zu entwickeln, sollte man sich zunächst auf die Frage konzentrieren, was die Stadt Hagen im Vergleich zu anderen Städten besonders macht. Wie kann sie sich abheben und somit im Gesamtgefüge des Ruhrgebietes, des Sauerlandes, des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen und der Bundesrepublik Deutschland sichtbar werden. Was sind die treibenden Kräfte in Hagen. Was macht Hagen besonders?

**Ist-Zustand:  
Identifikation nur über Stadtteile**

Der Ist-Zustand Hagens sieht so aus, dass jeder einzelne sich sehr wohl mit Teilen seiner Stadt identifiziert. Er identifiziert sich in der Regel aber eher mit seinem Heimat-Stadtteil, als mit der Stadt Hagen im Ganzen.

Viele Hagener Stadtteile sind durch Eingemeindung erst zu solchen geworden. Hohenlimburg bildet hier das **Paradebeispiel** und kann exemplarisch für andere Stadtteile Hagens gesehen werden.

Die Integration der einst reichen Stadt Hohenlimburg hat bis heute nicht stattgefunden. Im Gegenteil: In der Vergangenheit bildeten sich sogar Gruppierungen, wie zum Beispiel die inzwischen im Rat der Stadt Hagen vertretenen „Bürger für Hohenlimburg“, die, so hat es den Anschein, lieber heute als morgen wieder zurück in die Selbstständigkeit gehen würden. Der Stachel der Eingemeindung sitzt bei vielen Hohenlimburgern selbst nach über 40 Jahren noch tief.

Die Energie, die heute an vielen Stellen dazu eingesetzt wird, eher gegen die Stadt Hagen zu wirken, sollte umgeleitet werden.



Dies kann aber nur funktionieren, wenn Einzelinteressen einem Gesamtziel untergeordnet werden. Wirkfaktoren, die Hagen in seiner Gesamtheit repräsentieren, sollten gesucht werden. Der Kampf der einzelnen Kräfte im Rat der Stadt ist nicht synergieerzeugend – im Gegenteil: er ist kontraproduktiv.<sup>20</sup>

*„Wer die Einheit sucht, wirkt am  
Teppich des Lebens.“*

Karl Ernst Osthaus

### **Hagen zu Beginn des 20 Jahrhunderts**

Um ein Leitbild entwickeln zu können, sollte man zunächst darauf eingehen, wie die Stadt Hagen in ihrer Historie gewirkt hat. Ein Ergebnis der Unternehmerbefragung (siehe Ziff. 6) kann man hier durchaus vorwegnehmen: Die meisten Befragten nennen Karl Ernst Osthaus, sein Wirken und den mit ihm verwobenen *Hagener Impuls*<sup>21</sup> als ein herausragendes identitätsstiftendes Phänomen für die Stadt Hagen.

Geht man nach der Begrifflichkeit, ist aus heutiger Sicht darauf hinzuweisen, dass es aktuell unendlich viele Impulse gibt, die permanent auf die Menschen einwirken. Das war zu Osthaus' Zeiten sicherlich anders. Eine differenzierte Betrachtung ist daher notwendig, um eine Ableitung von Teil-Aspekten des *Hagener Impulses* für ein städtisches Leitbild der Gegenwart zu finden.

<sup>20</sup> Westfalenpost vom 17.12.2016 „Marathon-Sitzung entzweit den Hagener Rat“

<sup>21</sup> Vgl. Nic Tummers, *Der Hagener Impuls. Das Werk von J.L.M. Lauweriks*, 1968



Hagen besitzt Schätze, die, würde man sie in eine noch stärkere Würdigung bringen, eine enorme Strahlkraft erzielen können.

### **Karl Ernst Osthaus und der *Hagener Impuls*<sup>22</sup>**

Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts war Hagen eine aufsteigende Industriestadt, die ausschließlich das Gesicht der industriellen Arbeit trug. Aufgrund ihrer Lage, umgeben von bewaldeten Hügeln und Hochflächen wird sie auch heute noch das Tor zum Sauerland genannt. Hagen war eine Stadt, die, ähnlich wie viele andere damalige Industriestädte, das Schicksal erleiden musste, dass in ihr Wohngebiete mit Industriegebieten verschmolzen und das Stadtbild grau von rauchenden Schloten der Fabriken erschien. Zudem war sie kulturell uninteressant, was dazu führte, dass sie kaum in der Lage war, dem intellektuellen und musisch interessierten jungen Karl Ernst Osthaus eine befriedigende Heimat zu bieten.

Dennoch blieb Karl Ernst Osthaus seiner Heimatstadt immer treu und entwickelte einen starken Drang, in der industriellen Provinz eine Wandlung mit Hilfe der Kunst und Architektur zu vollziehen.

### **Die Folkwang-Idee**

Der Name Folkwang stand nicht allein für das von Osthaus gegründete, zeitgenössischen Museum, das heutige Osthaus Museum Hagen, das zunächst den Namen Folkwang trug, sondern auch für eine bestimmte Idee: die Folkwang-Idee. In dieser Idee manifestieren sich alle Vorhaben, die dazu beigetragen haben, den industriellen Westen zur Schönheit zu erziehen.

---

<sup>22</sup> K. Heinemann, Karl Ernst Osthaus in Hagen, 2008



Dies geschah unter anderem durch die Gründung von Museen, zu welchen die ausstellenden Künstler einen unmittelbaren Bezug haben sollten. Das heutige Osthaus Museum Hagen war eines der ersten zeitgenössischen Museen der Welt, wenn nicht sogar das Erste. Ziel des Museums war es unter anderem, die Kunst aus den Metropolen herauszuholen und den Industriegebietsbewohnern zugänglich zu machen.

### **Architektur**

Zudem plante Osthaus in Hagen auch die heutige Villenkolonie *Hohenhagen*, die allein von Künstlern umgesetzt werden sollte. Auf diesem Wege, getreu nach Osthaus' Motto, *Beispiel ist alles*, wurden Projekte wie die erwähnte *Gartenvorstadt Hohenhagen* mit dem Wohnsitz des Mäzen, dem *Hohenhof* (Henry van de Velde), welcher als das bedeutendste Gesamtkunstwerk des Jugendstils in Europa gilt, umgesetzt. Zudem wurden beispielsweise die Arbeitersiedlung *Walddorf* (Richard Riemerschmid) sowie das Krematorium in Hagen-Delstern (Peter Behrens) in dieser Zeit errichtet.

### **Fazit**

Der Begriff *Hagener Impuls* beschreibt den Umstand, dass die Stadt Hagen zu Zeiten Karl Ernst Osthaus als Impulsgeberin in Richtung Bauhaus fungierte. Die Stadt Hagen hatte damals, getrieben durch Karl Ernst Osthaus, die Mittlerposition zwischen Jugendstil und Funktionalismus inne.





So wird in der Kunstgeschichtsschreibung die These aufgestellt, dass die Stadt Hagen Wirkungsfeld für eine im „internationalen Maßstab wichtige Entwicklung“ war und ferner, dass das Schaffen Osthaus' sich als *Hagener Impuls* für die europäische Kulturgeschichte ausgewirkt habe.

Es ist an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass es vorliegend nicht so sehr um die Person Karl Ernst Osthaus selbst gehen sollte, sondern vielmehr um das, was er als Kind seiner Zeit, getrieben von einem starken Willen zum Aufbruch, für seine Stadt umsetzte. Um seinen starken Antrieb, die Menschen in seiner Stadt zu einem besseren Leben zu führen.

Aus dem hier hergestellten Bezug zu Karl Ernst Osthaus geht hervor, dass hinter allem, was er umsetzte ein übergeordnetes Ziel, eine Vision, ein Plan, den er verfolgte, stand. Diese Geisteshaltung kann auch heute noch eine zielführende Grundlage für die Entwicklung eines neuen, übergeordneten Leitbildes (Ziel-Vision-Plan) für das gegenwärtige Hagen sein, das von allen Teilen der Bürgerschaft anerkannt und mit Leben gefüllt wird.

Denn heute blicken immer noch viele Menschen in Hagen mit Stolz auf die von Karl Ernst Osthaus geschaffenen Projekte.



## 5. Trends und Ergebnisse aus der Unternehmerbefragung im November 2016

Der *Unternehmer Rat Hagen* ist bestrebt, seine Aussagen, Maßnahmenvorschläge und Handlungsempfehlungen auf einem möglichst belastbares Fundament darzustellen. Aus diesem Grund wurde vor der Erstellung dieses *Werte- und Strategiekompass* eine breit angelegte Unternehmensbefragung durchgeführt. Der Fragebogen dieser Unternehmensbefragung wurde anlässlich des zweiten Unternehmertreffens des *Unternehmer Rat Hagen* am 04.11.2016 vorgestellt. Anschließend hatten alle anwesenden und weiteren interessierten Unternehmen die Möglichkeit, bis zum 16.12.2016 an dieser Umfrage teilzunehmen. Eine inhaltlich anschließende Bürgerbefragung des *Unternehmer Rat Hagen* hat begonnen. Im Rahmen dieses Werte- und Strategiekompass sind die Ergebnisse noch nicht berücksichtigt. Eine Auswertung und Veröffentlichung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

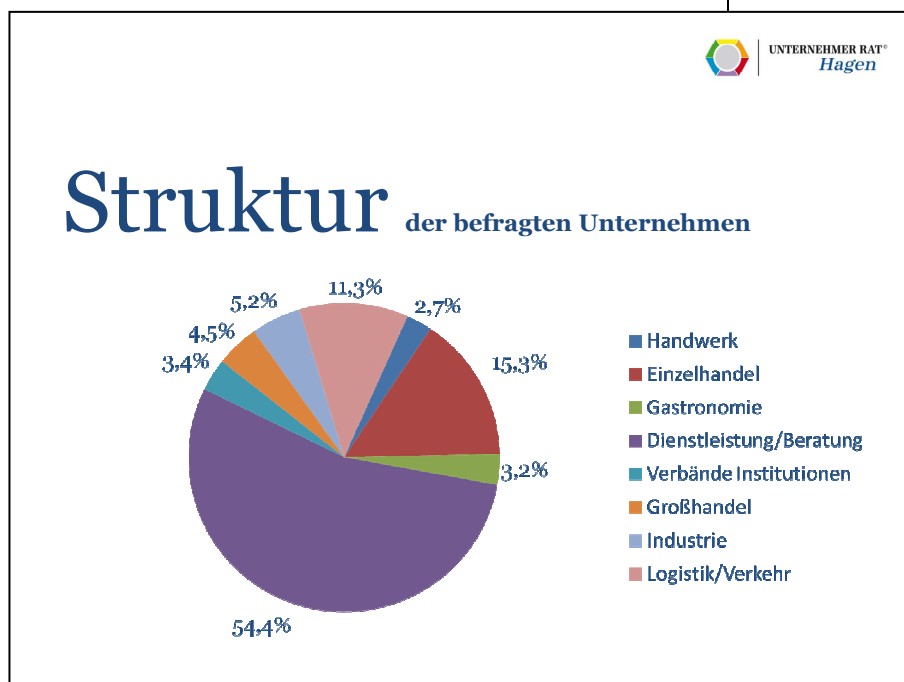
Die hier vorliegende Unternehmensbefragung erhebt keinen Anspruch darauf, repräsentativ für alle in der Stadt Hagen ansässigen Unternehmen zu sein. Vielmehr war es von Beginn an das vorrangige Ziel dieser Befragung, Trends und Tendenzen bezüglich der Einstellung der Hagerer Unternehmerschaft zur Stadt Hagen und zu den konkreten Erfahrungen der Hagerer Unternehmen in der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen und der Verwaltungsspitze herauszufinden und sachlich-konkret zu benennen, um daraus ein konkretes Chancenportfolio abzuleiten.

Den teilnehmenden Unternehmen wurde absolute Vertraulichkeit ihrer Angaben zugesichert. Außerdem hatten alle Unternehmen die Möglichkeit, anonym an dieser Befragung teilzunehmen.

Diese Trends und Tendenzen sollen nachfolgend dargestellt, und - dort wo es angemessen erscheint - sachlich kommentiert werden. Die aus diesen Trends und Tendenzen abzuleitenden konkreten Maßnahmenvorschläge und Handlungsempfehlungen bilden im Anschluss dann die Ziff. 6 dieses *Werte- und Strategiekompas*.

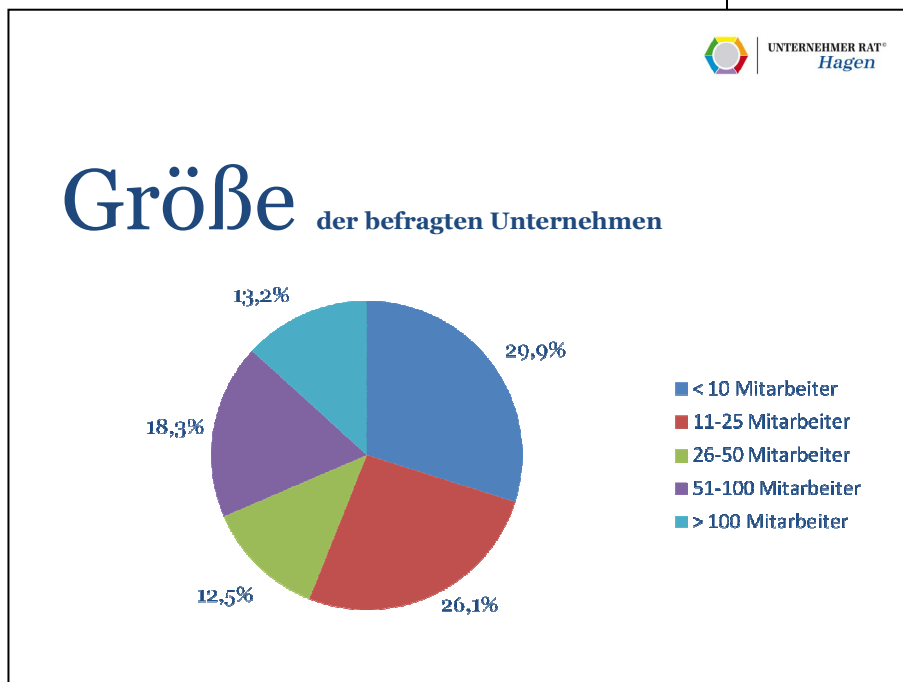
### 5.1 Die befragten Unternehmen

Über die Hälfte der beteiligten Unternehmen kommen aus dem Dienstleistungs- und Beratungssektor. Die zweitstärkste Gruppe bilden gleichauf die Unternehmen aus den Sektoren Logistik/Verkehr und Einzelhandel. Weitere teilnehmende Unternehmen kommen aus den Bereichen Handwerk, Gastronomie, Großhandel und Industrie. Besonders erfreulich war, dass es gelungen ist, im Zuge dieser Unternehmensbefragung auch mehrere Verbände und Institutionen zu beteiligen.



Den Autoren dieses *Werte- und Strategiekompass* war es wichtig an dieser Stelle einen ausgewogenen Branchenmix in Bezug auf die teilnehmenden Unternehmen zu erreichen. Diese Voraussetzung dürfte erfüllt sein.

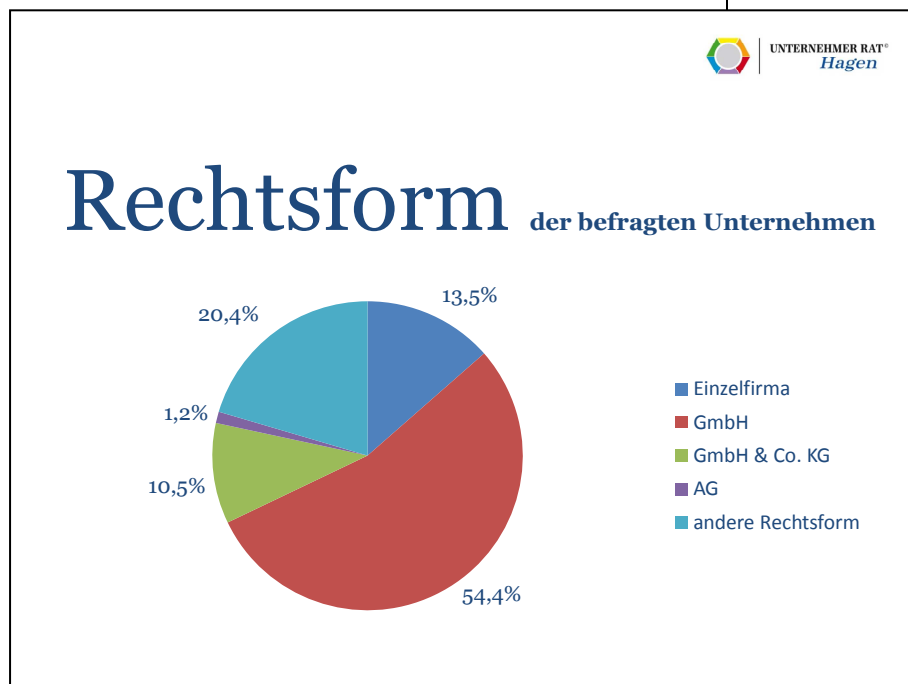
Beteiligt an der Unternehmensbefragung haben sich Unternehmen verschiedenster Größenordnung. Knapp ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen beschäftigt derzeit weniger als 10 Mitarbeiter. Ein weiteres knappes Drittel der Unternehmen gehört zu der Gruppe mit 11 bis 25 Mitarbeitern. Größere Unternehmen mit 26 bis über 100 Mitarbeitern oder mehr, haben sich ebenfalls beteiligt. Diese Gruppe macht – zusammengefasst – knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen aus.



Ähnlich vielfältig wie die Branchenzugehörigkeit und die Unternehmensgröße stellt sich auch die Rechtsform der teilnehmenden Unternehmen dar. Nahezu alle gängigen Rechtsformen sind unter den teilnehmenden Unternehmen vertreten.

Wobei an dieser Stelle die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) eindeutig die Spitzenposition einnimmt. Deutlich über die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen werden in dieser Rechtsform geführt.

Die GmbH ist die klassische Gesellschaftsform für inhabergeführte Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung.

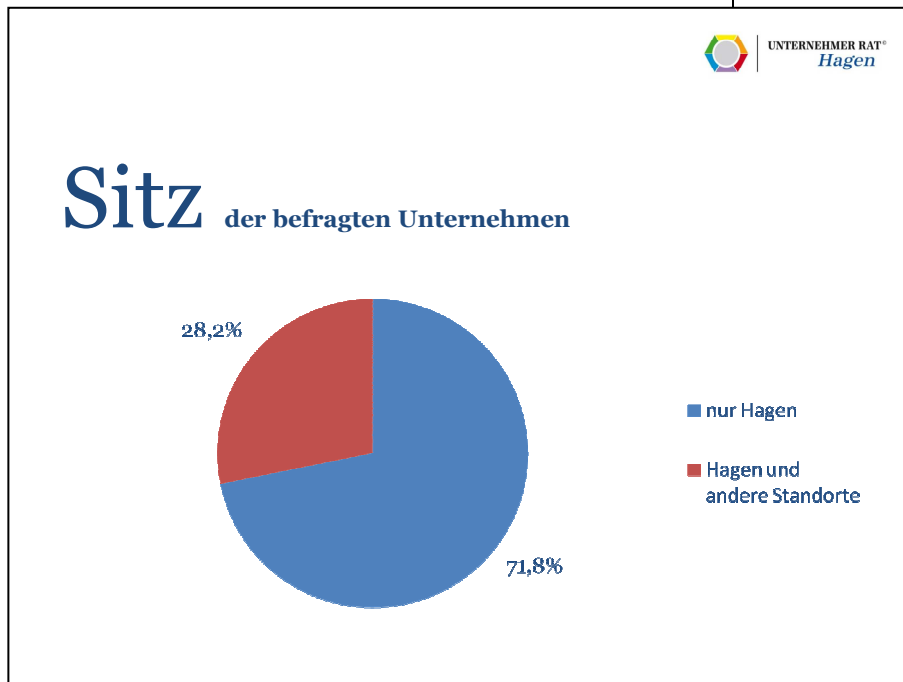


Die Inhaber/Gesellschafter einer GmbH sind tendenziell eher geneigt, sich an Projekten wie dem *Unternehmer Rat Hagen* zu beteiligen, als große Kapitalgesellschaften, die durch in der Regel ortsfremde, angestellte Geschäftsführungen oder Vorstände geleitet werden.

Diese Tendenz wird auch bestätigt, wenn man den Blick auf den Standort der Unternehmen wirft, die an der Unternehmensbefragung des *Unternehmer Rat Hagen* teilgenommen haben. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen haben ihren Sitz ausschließlich in der Stadt Hagen.

Nur gut 28 % der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Standort in der Stadt Hagen und gleichzeitig noch in anderen Städten.

Notizen

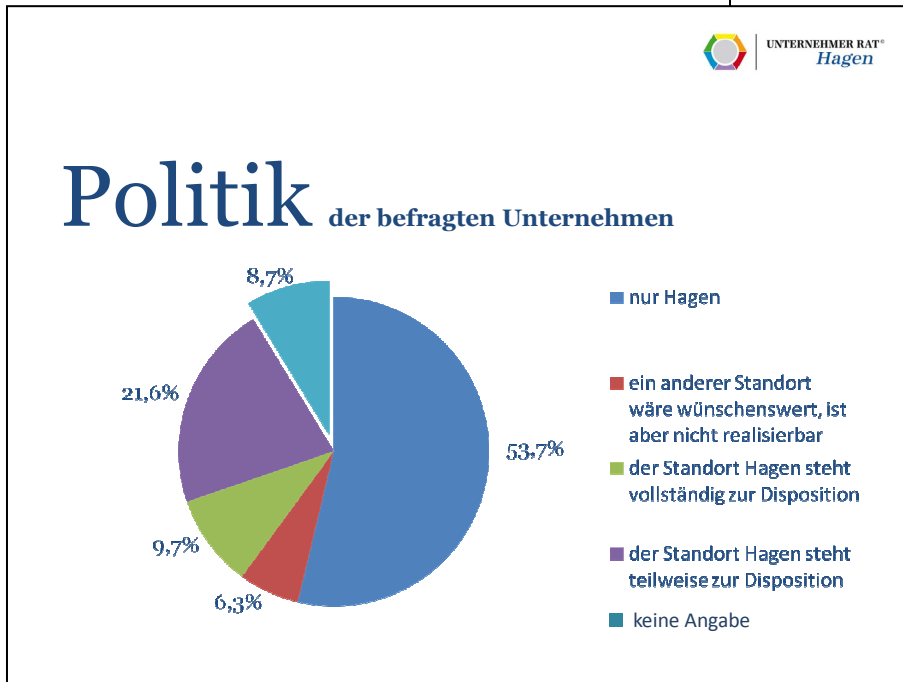


Die meisten Unternehmen, die an dieser Befragung teilgenommen haben, haben sich auch zur Standortpolitik des Unternehmens geäußert. Keine Angaben in diesem Zusammenhang haben 8,7 % der befragten Unternehmen gemacht. In diesem Zusammenhang stechen zwei Tendenzen hervor:

Zum einen die Tendenz, dass weit mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen nur und ausschließlich mit dem Standort Hagen plant. Diese Unternehmen stehen loyal zum Standort Hagen und ziehen einen Standortwechsel – ganz oder teilweise – überhaupt nicht erst in Betracht.

Zum anderen bekennen knapp 40 % der befragten Unternehmen, dass sie den Standort Hagen aktiv auf den Prüfstand stellen würden.

Allerdings scheidet ein solcher Standortwechsel (ganz oder teilweise) für knapp 7 % der befragten Unternehmen von vornherein aus, obwohl er an sich wünschenswert wäre.



Diese Tendenz aus der Unternehmensbefragung des *Unternehmer Rat Hagen* birgt für den Wirtschaftsstandort Hagen ein enorm hohes Risiko. Einerseits gibt es eine sehr große Gruppe von Unternehmen, die sich extrem loyal zum Standort Hagen bekennen. Diese Gruppe wird noch durch die Unternehmen verstärkt, die aus unterschiedlichen Gründen keine realistische Möglichkeit haben, einen Standortwechsel überhaupt in Betracht zu ziehen. Demgegenüber steht eine vergleichsweise hohe Zahl von Unternehmen, für die der Standort Hagen aktuell ganz oder teilweise zu Disposition steht. Hierin liegt ein großes Risiko für zukünftige Gewerbesteuer-Einnahmen der Stadt Hagen und für zahlreiche Arbeitsplätze in der Stadt. In diesem Zusammenhang ist die Stadt Hagen sicher sehr gut beraten, wenn sie diese Tendenz wahrnimmt und die Ursachen für diese Einstellung dieser Unternehmen näher betrachtet.

## 5.2 Emotionaler Wertekompass

Notizen

Die emotionale Betrachtung von Werten gutachterlich zu betrachten, zu Ergebnissen und Trends zu verdichten und daraus konkrete Chancen abzuleiten, erforderte zunächst zwei Festlegungen. Zum einen war es erforderlich zu definieren, was jeweils unter einem positiv und einem negativ besetzten Wert-Begriff zu verstehen ist (eigene Definition der Autoren).

**Positiv besetzte Wert-Begriffe** bezeichnen im allgemeinen Sprachgebrauch als *erstrebenswert* oder *gut* betrachtete Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Gewohnheiten.

**Negativ besetzte Wert-Begriffe** bezeichnen spiegelbildlich Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Gewohnheiten, die von der Mehrheit der Gesellschaft als *wenig erstrebenswert* oder *schlecht* beurteilt werden.

Die zweite notwendige Festlegung war, dem antwortenden Unternehmen die absolute Freiheit in der Wortwahl und in der Interpretation dieser Wert-Begriffe zu überlassen und zur spontanen Formulierung der Antworten aufzufordern. Hieraus folgt für die Autoren die Konsequenz in der Auswertung der Ergebnisse und in der Beschreibung der Trends und Tendenzen eine ebensolche Freiheit flexibel abzubilden.

Im Rahmen der Auswertung des emotionalen Wertekompass dieser Unternehmensbefragung stellte sich heraus, dass die rein *emotionale* Bildung von positiv und negativ besetzten Wert-Begriffen für manchen Antwortenden durchaus eine Schwierigkeit darstellen kann. Insofern war im Rahmen der Auswertung und Darstellung der Trends und Tendenzen festzustellen, dass manche Begriffsbildung durch die teilnehmenden Unternehmen eben nicht rein *emotional* erfolgte, sondern auch Wert-Begriffe gebildet wurden, die eher als *emotional-sachlich* oder rein *sachlich* zu beurteilen sein dürften.





## **Wofür steht Hagen? Welche bindenden Werte zeichnen Hagen aus?**

Notizen

Mit dieser Frage sollte untersucht werden, welche positiv und negativ besetzten Wert-Begriffe die befragten Unternehmen spontan mit der Stadt Hagen assoziieren.

Es fällt an dieser Stelle deutlich auf, dass von den Befragten innerhalb dieser emotionalen Betrachtung sowohl rein emotionale, als auch eher emotional-sachliche Wert-Begriffe gebildet werden. Die Anzahl und Häufigkeit der positiv besetzten Wert-Begriffe überwiegt die der negativen deutlich. Gleichzeitig geben die negativ besetzten Wertbegriffe einen ersten Eindruck, wo die Schwerpunkte der weiteren Betrachtungen zu sehen sein werden.



**Wofür steht Hagen?  
Welche bindenden Werte zeichnen Hagen aus?**

**positiv**

\*\*\* Verbindlichkeit \*\*\* Beharrlichkeit \*\*\* Offenheit \*\*\* freundliche, unkomplizierte Menschen \*\*\* **Bodenständigkeit** \*\*\* Robustheit  
\*\*\* Westfälisches Heidelberg \*\*\* Heimatstadt \*\*\* Freunde  
\*\*\* tiefe Verwurzelung \*\*\* soziale Kontakte \*\*\* kämpferisch \*\*\*  
Weiterentwicklung \*\*\* grüne Stadt \*\*\* landschaftlich schönes Umfeld \*\*\*  
nette Menschen \*\*\* Sport \*\*\* **sehr waldreich** \*\*\* Waldgebiete  
\*\*\* Produktions- und Logistikstandort \*\*\* **Industriekultur** \*\*\*  
Bildung und Kultur \*\*\* Erholungsfaktor \*\*\* Emil Schumacher (Museum)  
\*\*\* **FernUniversität** \*\*\* **Gute Verkehrsanbindung**  
\*\*\* zentrale geographische Lage \*\*\* Neue Deutsche Welle \*\*\*  
Industrie \*\*\* Kultur \*\*\* kleine Großstadt \*\*\* zwei schöne Seen  
\*\*\* Wirtschaft \*\*\* akzeptable Lebens- und Wohnkultur \*\*\* Anbindung an  
Metropole Rhein/Ruhr \*\*\* Wirtschaftsleben \*\*\*

**neutral**

\*\*\* Migranten \*\*\* Strukturwandel Umbruch \*\*\* **Tor zum Sauerland** \*\*\*

**negativ**

\*\*\* Unentschlossen \*\*\* sich klein machen \*\*\* pessimistisch \*\*\* arm \*\*\*  
**insolvent** \*\*\* **pleite** \*\*\* **perspektivlos** \*\*\* trostlos \*\*\* Niedergang \*\*\*  
**kein Geld** \*\*\* kein schöner Stadtkern \*\*\* bedenkliches Image \*\*\*  
**Bevölkerungsentwicklung** (junge Familien wandern ab)  
\*\*\* Standortproblem zwischen Sauerland und Ruhrgebiet \*\*\* Abbau von  
Leistungen (z. B. Kultur/Engagement) \*\*\* zu wenig ICE-Verbindungen \*\*\*  
fehlgeschlagener Strukturwandel \*\*\* **schlechte und**  
**unternehmensfremde Stadtpolitik** \*\*\* sparen  
\*\*\* Industriegebietssuche \*\*\* digitale Infrastruktur \*\*\*



**Welche Werte vermittelt die Führung der Stadt Hagen (Oberbürgermeister, Dezerntenen, Rat der Stadt)?**

Mit dieser Frage sollte der Fokus ganz deutlich und direkt auf die verantwortlich handelnden Personen und Organisationseinheiten in der Stadtverwaltung Hagen gelenkt werden. Wie werden sie von den Unternehmen in der Stadt Hagen wahrgenommen? Für welche positiven und negativen Wert-Begriffe stehen sie?

An dieser Stelle verkehrt sich das Bild. Die emotionalen, negativ besetzten Wert-Begriffe überlagern die positiv besetzten eindeutig. Außerdem bleiben die emotional positiv besetzten Wert-Begriffe in ihrer Kraft und Bedeutung eindeutig hinter den emotional negativ besetzten Wert-Begriffen zurück.

Es fällt auf, dass die *Nicht-Greifbarkeit* von Verantwortungsträgern in der Stadtverwaltung und die *Zerstrittenheit des Rates der Stadt* besonders häufig genannt werden.

Besonders häufig werden darüber hinaus der eher neutral besetzte Wert-Begriff *bürokratisch* und der negativ besetzte Wert-Begriff *sehr langsam* genannt. Interessant ist, dass dieses Begriffspaar unter dieser Fragestellung eine so hohe Bedeutung entfaltet.



**Welche Werte vermittelt die Führung der Stadt Hagen  
(Oberbürgermeister, Dezernenten, Rat der Stadt)?**

**positiv**

\*\*\* Freundlich \*\*\* höflich \*\*\* bemüht \*\*\* bürgernah \*\*\*  
Oberbürgermeister ist öffentlich präsent \*\*\* \*\*\* Entwicklungsfähigkeit \*\*\*  
Entwicklung \*\*\*

**neutral**

\*\*\* Führungsstärke ist ausbaufähig \*\*\* bürokratisch \*\*\* Verwaltung \*\*\*

**negativ**

\*\*\* zerschnitten \*\*\* nicht verbindlich \*\*\* anonym \*\*\* weich \*\*\* **nicht greifbar** \*\*\* **orientierungslos** \*\*\* kaum Zusammenarbeit \*\*\* langsam \*\*\* abwehrend (Vorstand) \*\*\* **zerstritten** (Rat) \*\*\* unkoordiniert \*\*\* behäbig \*\*\* verkrustet \*\*\* demotiviert \*\*\* deprimiert und ratlos \*\*\* wenig Elan \*\*\* „Steuermann ohne Kompass“ \*\*\* altbacken \*\*\* planlos \*\*\* mutlos \*\*\* keine sichtbaren Werte \*\*\* arrogant \*\*\* unfähig \*\*\* keine Interessenvertretung \*\*\* Stagnation \*\*\* schlechte Organisation \*\*\* Führung weiß nicht, was einzelne Organisationen machen \*\*\* keine klar formulierten Ziele \*\*\* Rat: zerstritten/schlechter Stil \*\*\* nicht nachhaltig \*\*\* **sehr langsam** \*\*\* Fehlinvestitionen (ESM) \*\*\* keine Ziele/Image der Stadt \*\*\* Sparnotwendigkeit \*\*\* schlechte Öffentlichkeitsarbeit \*\*\* finanziell machtlos \*\*\* Postenschacherei \*\*\* kein Durchsetzungsvermögen \*\*\* Verwaltungsvorstand ist nicht öffentlich präsent \*\*\* keine Vision \*\*\*

Man kann an dieser Gewichtung der positiv, neutral und negativ besetzten Wert-Begriffe mehr als deutlich erkennen, dass die Verwaltungsspitze gegenüber den einzelnen Mitarbeitern in der Stadtverwaltung von den antwortenden Unternehmern in die Verantwortung genommen wird.



## Welche Werte vermittelt die Stadtverwaltung der Stadt Hagen?

Mit dieser Fragestellung sollte die Perspektive bewusst von den Verantwortungsträgern in Stadtverwaltung und Politik auf die einzelnen Mitarbeiter in den einzelnen Fachabteilungen der Stadtverwaltung gelenkt werden. Auch hier ist wieder deutlich zu erkennen, dass die negativen Aspekte die positiven deutlich überwiegen.

Außerdem ist hervorzuheben, dass von den befragten Unternehmen unter den negativ besetzten, emotionalen Wertbegriffen auch Begriffe genannt werden, die das Ziel zu verfolgen scheinen, den einzelnen Mitarbeiter in der Stadtverwaltung Hagen in gewisser Weise „in Schutz zu nehmen“. Zum Beispiel durch Begriffe wie *überfordert* oder *keine Anerkennung*.

Die Unternehmer in der Stadt Hagen, die diese Begriffe gebildet haben, scheinen insbesondere das Problem zu sehen, dass Mitarbeiter in der Stadtverwaltung ein vorhandenes Problem nicht unbedingt lösen, sondern eine Lösung bewusst verhindern oder blockieren wollen.

Verbindet man diesen Aspekt mit dem genannten Begriff *Obrigkeitsdenken*, belegt dies den Eindruck der Unternehmen, dass Mitarbeiter in der Stadtverwaltung eigene Entscheidungen und Problemlösungen bewusst vermeiden, um in der eigenen Organisation möglichst keine Angriffspunkte zu liefern.

An dieser Stelle des emotionalen Wertekompass rückt erstmalig ein neuer, aus Sicht der Autoren besonders wichtiger, Wert-Begriff ausdrücklich in den Fokus. Die befragten Unternehmer vermissen in der Arbeit der Mitarbeiter in der Stadtverwaltung Hagen eine echte *Dienstleistungsmentalität*.



Gleichzeitig wird seitens der befragten Unternehmen wieder anerkannt, dass die Mitarbeiter in der Stadtverwaltung Hagen den Eindruck erwecken, sie seien überlastet und in den einzelnen Fachbereichen unterbesetzt.

### Welche Werte vermittelt die Stadtverwaltung der Stadt Hagen?

#### positiv

\*\*\* solider freundlicher Service \*\*\* manchmal große Hilfsbereitschaft \*\*\*  
strebsam \*\*\*

#### neutral

\*\*\* Beharrungsvermögen \*\*\* Oberbürgermeister sehr volkstümlich  
\*\*\* **sehr bürokratisch** \*\*\* komplex \*\*\*

#### negativ

\*\*\* **Verhinderungsweltmeister** \*\*\* Blockade \*\*\* Bedenkenträger \*\*\*  
„Lasst uns in Ruhe.“ \*\*\* nicht stören \*\*\* **„Geht nicht!“** \*\*\* frustriert \*\*\*  
**langsam** \*\*\* überfordert \*\*\* kompliziert \*\*\* sehr behäbig \*\*\* unmotiviert  
\*\*\* Mitarbeiter sind unterdrückt und erhalten keine Anerkennung \*\*\*  
unmodern \*\*\* Obrigkeitsdenken \*\*\* kein „Hands on“ \*\*\* träge  
\*\*\* Selbstbezogenheit \*\*\* **Unterlasser/Verhinderer** \*\*\* **Filz und Sumpf** \*\*\* verkrustet \*\*\* **DIE** Stadtverwaltung gibt es nicht, es gibt nur  
einzelne Ämter \*\*\* Einheitlichkeit der Verwaltung ist ein Irrglaube \*\*\* Ar-  
beit nur auf Anforderung \*\*\* Mehrarbeit vermeiden \*\*\* unflexibel \*\*\*  
Hang zur Reglementierung \*\*\* **überlastet/unterbesetzt** \*\*\* überaltert  
\*\*\*  
unorganisiert an vielen Standorten \*\*\* **keine**  
**Dienstleistungsmentalität** \*\*\* keine Dynamik \*\*\* nicht smart  
\*\*\* ineffizient \*\*\* unfähig/inkompetent \*\*\* Behinderung von Unterneh-  
men \*\*\* **reformunwillig** \*\*\* Selbstzweck \*\*\* kein Plan \*\*\*



## Welche Imageträger zeichnen Hagen aus (Personen, Vereine, Institutionen etc.)?

Notizen

Diese Fragestellung zielt darauf ab herauszufinden, welche Imageträger aus Sicht der Hagener Unternehmen in der Stadt Hagen vorhanden sind oder waren und inwieweit diese für die Entwicklung der Zukunft der Stadt Hagen eine Bedeutung haben können. Im Ergebnis ist es sehr interessant zu sehen, dass die Institutionen/Einrichtungen in der Häufigkeit ihrer Nennung die natürlichen Personen sehr deutlich überragen. Es wird an dieser Stelle, mit Ausnahme der Künstlerin Nena, die ihren Lebensmittelpunkt schon seit den 1980er-Jahren nicht mehr in Hagen hat, keine lebende Person von den Hagener Unternehmen als Imageträger für die Stadt Hagen genannt.

### Welche Imageträger zeichnen Hagen aus (Personen, Vereine, Institutionen etc.)?

#### positiv

**Phoenix Hagen** \*\*\* **FernUniversität Hagen** \*\*\* stahlverarbeitende Industrie \*\*\* **Osthaus Museum Hagen** \*\*\* Sport (Handball, Basketball, früher Tennis) \*\*\* **LWL Freilichtmuseum** \*\*\* **Theater Hagen/Ballett/Orchester** \*\*\* Westfalenbad \*\*\* Eventpark Elbershallen \*\*\* Radio Hagen \*\*\* Eherenamtskultur zur Intergration \*\*\* **Emil Schumacher** \*\*\* **Kurt Schumacher** \*\*\* Douglas \*\*\* Henry van de Velde \*\*\* Hohoffs 800 \*\*\* MAC Märkischer Automobilclub \*\*\* Südwestfälische Industrie- und Handelskammer \*\*\* Jugendstil \*\*\* Hagener Impuls \*\*\* Kaltwalzwerke \*\*\* **Nena** \*\*\* **Extrabreit** \*\*\* Brandt Zwieback \*\*\* Deutscher Basketball Bund \*\*\* WP/WR

Demgegenüber fällt auf, dass insbesondere den Sektoren Sport (Phoenix Hagen), Kultur (Karl-Ernst-Osthaus- / Emil-Schumacher-Museum, Theater Hagen) und Bildung (FernUniversität Hagen) aus Sicht der Unternehmen ein großes Potential zugesprochen wird.



Außerdem ist auffällig, dass viele der genannten Imageträger eher vergangenheits- und weniger gegenwartsorientiert sind (zum Beispiel Jugendstil, Hagener Impuls, Brandt Zwieback, Nena, Extrabreit, Henry van de Velde). Mit den Imageträgern Westfalenbad, Eventpark Elbershallen, LWL Freilichtmuseum, Hohoffs800 und Radio Hagen schaffen es aber doch einige gegenwärtige, positive Imageträger in die Aufzählung.

### **Welche besonderen Werte zeichnen die Menschen, die in Hagen leben, aus?**

Mit dieser Frage sollen die Bürger der Stadt Hagen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden.

Hier dreht sich das Bild der Nennungen durch die Hagener Unternehmen wieder um. Die positiv besetzten Wert-Begriffe überwiegen deutlich die Nennung der negativen. Dies gilt sowohl für die Häufigkeit der Nennung, als auch für die Stärke einzelner Begriffe.

Unter den positiven bzw. neutral belegten Wert-Begriffen fallen insbesondere die häufig genannten Begriffe *multi-kulti* und *integrationsstark* auf. Aus diesem Begriffspaar ergibt sich ein ganz starker Ansatzpunkt für sinnvolle, zukünftige Wirkfaktoren unserer Stadt. Denn beide genannten Merkmale sind, gepaart mit effektiven Instrumenten, in der Lage ein echtes Alleinstellungsmerkmal für die Stadt Hagen zu begründen. Ebenso scheint die *Loyalität* der Hagener Bürger zu ihrer Stadt ungebrochen zu sein. Auch hierauf lässt sich konstruktiv aufbauen.

Auf der Negativ-Seite ist beachtlich, dass hier wieder das Narrativ, wie schon anlässlich des Unternehmertreffens am 04.11.2016, eine besondere Bedeutung erhält.





**Welche besonderen Werte zeichnen die Menschen,  
die in Hagen leben, aus?**

**positiv**

\*\*\* bodenständig \*\*\* umgänglich \*\*\* unkompliziert \*\*\* ehrlich \*\*\* hart  
aber herzlich \*\*\* handfest \*\*\* engagiert \*\*\* **Loyalität zu Stadt Hagen**  
\*\*\* gastfreundlich \*\*\* verantwortungsbewusst \*\*\* freundlich \*\*\* strebsam  
\*\*\* verlässlich \*\*\* geduldig \*\*\* **tolerant** \*\*\* fleißig \*\*\* sport- und  
kulturbegeistert \*\*\* kommunikativ \*\*\* fähig \*\*\* integrationsstark \*\*\*  
beständig \*\*\* **zielstrebig** \*\*\* nett \*\*\*

**neutral**

\*\*\* stadtteilbezogen /lokalpatriotisch \*\*\* **beharrlich** \*\*\* **multi-kulti** \*\*\*  
direkt \*\*\* westfälisch unprätentiös \*\*\* Vielfalt der Herkunft \*\*\*  
leidensfähig \*\*\*

**negativ**

\*\*\* **Hagener schimpfen über Hagen** \*\*\* nüchtern und stur \*\*\* sich  
schuldig fühlen \*\*\* schwer zu euphorisieren \*\*\* **enttäuscht** \*\*\*  
desillusioniert \*\*\* un kreativ \*\*\* geführt von Ahnungslosen \*\*\*  
kontaktscheu \*\*\*

Das Schlagwort *Hagener schimpfen über Hagen* scheint – trotz der oben genannten Loyalität – sehr tief verfestigt zu sein. Hier sollte ein wichtiger Ansatzpunkt für eine zukünftige Entwicklung zu setzen sein. Man wird sich sehr ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen müssen, welche Ziele und Werte gesetzt werden sollten, um dieses Narrativ in Bezug auf jeden einzelnen Bürger der Stadt Hagen umzukehren und zukünftig von einem Begriff wie zum Beispiel „Hagen ist wertvoll!“ zu sprechen.

## Welche Werte, die Ihnen persönlich wichtig sind, werden in der Stadt Hagen enttäuscht?

Notizen

Durch diese Frage sollten die befragten Unternehmen dazu animiert werden, eine Beziehung zu den Werten herzustellen, die Ihnen persönlich wichtig sind. Durch die Fragestellung wurde an dieser Stelle der Fokus absichtlich allein auf die negativen Wert-Begriffe gelenkt.

### Welche Werte, die Ihnen persönlich wichtig sind, werden in der Stadt Hagen enttäuscht?

#### negativ

Freundlichkeit \*\*\* Unternehmergeist \*\*\* keine Stimmung „Wir sind Hagen“ \*\*\* Unternehmensfreundlichkeit \*\*\* Entwicklungsfähigkeit \*\*\* **positives Image nach außen** \*\*\* Mut zum Träumen \*\*\* visionäres Denken \*\*\* Wahrnehmung der Bedürfnisse von Unternehmen und Bürgern \*\*\* **positives Denken** \*\*\* Gastronomie/Kultur/Einkaufen \*\*\* Gegenseitige Achtung \*\*\* Mut zur Entscheidung \*\*\* Gefühl der Sicherheit \*\*\* Identität der Stadtgemeinschaft \*\*\* **Worte und Taten** \*\*\* **Niveau der Innenstadt** \*\*\* **Führung** \*\*\* Ordnung \*\*\* respektvoller Umgang miteinander \*\*\* Vorwärtsgewandtheit \*\*\* Vertrauen \*\*\* bürgerschaftlicher Stolz auf die Stadt Hagen als Katalysator für das Gemeinwesen \*\*\* **Dienstleistungsmentalität** \*\*\* schlechte digitale Infrastruktur \*\*\* **Ordnung und Sauberkeit** \*\*\* seit 30 Jahren kein Kontakt zur Stadtverwaltung, außer zum Finanzamt \*\*\* **keine Ansprechpartner** \*\*\* **Struktur** \*\*\* Förderung der Gewerbetreibenden \*\*\* Spitzensport \*\*\* solide/verlässliche Steuer und Abgabepolitik \*\*\* sachgerechte Politik durch den Rat der Stadt \*\*\* Aktives Feedback aus der Stadtverwaltung \*\*\* **vitale Innenstadt (Gastronomie/Kultur/Freizeit)** \*\*\* **Sicherheit** \*\*\* attraktives Stadtbild/Zufahrt in die Innenstadt \*\*\* Führung \*\*\* Ordnung \*\*\* Respekt \*\*\* Ehrlichkeit von Amtsträgern und Stadtverwaltung \*\*\* **junges Leben** \*\*\* positive weiche Standortfaktoren \*\*\* Familienfreundlichkeit \*\*\* erster Eindruck am Hauptbahnhof \*\*\* **Sparsamkeit** \*\*\* urbanes Leben \*\*\* Kommunikation



Diese Frage zielte in erster Linie darauf ab, herauszufinden, welche enttäuschten Werte einen Unternehmer oder ein Unternehmen auf der emotionalen Seite dazu veranlassen könnten für sich persönlich bzw. für das Unternehmen die Standortfrage konkret zu stellen.

Der bedeutungsvollste, hier genannte negativ belegte Wert-Begriff dürfte *Image* sein. Die Hagerer Unternehmerschaft scheint es leid zu sein, in einer Stadt zu arbeiten und zu leben, deren Image derart negativ ist. Unterstrichen wird das durch den einmalig genannten Aspekt, dass derzeit keine Stimmung *Wir sind Hagen!* herrsche, diese aber dringend erzeugt werden sollte. Denn Hagen ist wertvoll!

Neben der Frustration, die aus so deutlich formulierten negativen, emotionalen Wert-Begriffen spricht, steckt hierin aber gleichzeitig auch die klare Ansage, dass man als Unternehmen nicht aufgeben werde, sondern bereit sei, an einer besseren Situation aktiv mitzuarbeiten. Unter den hier genannten Wert-Begriffen taucht wieder die mangelhafte *Dienstleistungsmentalität* der Hagerer Stadtverwaltung und Stadtführung in einer hervorgehobenen Rolle auf. Gleichzeitig steckt in den eigentlich positiv besetzten Wert-Begriffen *junges/urbanes Leben* und *Vitale Innenstadt* der Ausdruck der Unternehmer, dass man hier durchaus potenzielle Alleinstellungsmerkmale für die Stadt Hagen sieht.

Angebote für junge Menschen, insbesondere auch junge Unternehmensgründer, sollten in diesem Zusammenhang eine hervorgehobene Rolle spielen. Gerade diese Zielgruppe erwartet nicht nur eine angemessene *Starthilfe*, sondern auch eine *Urbanität* und *Coolness* der Stadt, in der sie ihr erstes Unternehmen gründet.

## Welche identitätsstiftenden Werte kann man Hagen zuschreiben?

Diese Fragestellung ist spiegelbildlich zu der vorhergehenden zu verstehen. Denn die Stadt Hagen vertritt, wie ja durchaus schon gezeigt werden konnte, einige positive, emotionale Wert-Begriffe. Fraglich ist nur, ob diese im Bewusstsein der Hagener Unternehmen auch präsent sind und dementsprechend formuliert werden können. Das Ergebnis ist ernüchternd.

### Welche identitätsstiftenden Werte kann man Hagen zuschreiben?

#### positiv

\*\*\* Offenheit \*\*\* Beharrlichkeit \*\*\* Kreativität \*\*\* schöne, grüne Lage \*\*\* Toleranz \*\*\* Bodenständigkeit \*\*\* sportliche Erfolge \*\*\* Zuverlässigkeit \*\*\* Versuch aus Hagen eine Einkaufsstadt zu machen \*\*\* Drehkreuz der Deutschen Bahn \*\*\* grünes Oberzentrum \*\*\* Tor zum Sauerland \*\*\* Jugendstil \*\*\* Zwieback Brandt \*\*\* große Basketball-Szene (nicht nur Phoenix Hagen) \*\*\* Hagener Impuls (Stirnband, Hohenhof, Karl-Ernst-Osthaus-Museum etc.) \*\*\* Stahlstadt (Kaltwalzmuseum, Freilichtmuseum etc.) \*\*\* sehr gute Verkehrslage \*\*\* Natur \*\*\*

#### negativ

\*\*\* Bekanntheitsgrad nimmt ab \*\*\* „DDR-Stadt“ \*\*\* Hartz IV-Stadt \*\*\* kein Nachtleben \*\*\* zu wenige gute Adressen \*\*\*

Sowohl in der Anzahl der Begriffsnennungen, als auch in der Qualität, bleibt das Ergebnis hier deutlich hinter den negativen Wert-Begriffen der vorhergehenden Frage („Welche Werte, die Ihnen persönlich wichtig sind, werden in der Stadt Hagen enttäuscht?“, S. 66) zurück.



Es ist an dieser Stelle besonders erwähnenswert, dass es den Hagener Unternehmen derzeit an einer positiven emotionalen Verbindung zu den Werten fehlt, die für die Stadt Hagen identitätsstiftend sind. Die Stadt Hagen braucht dementsprechend mehr identitätsstiftende Wert-Begriffe bzw. mehr Wirkfaktoren, die allgemein verbindlich und verinnerlicht sind und die es zu erzeugen gilt.

### **Erste Interpretation der Trends und Tendenzen**

Nimmt man die hier vorgestellten Trends und Tendenzen des *emotionalen Wertekompass* zusammen, kann man erkennen, dass die Hagener Stadtverwaltung von Unternehmern derzeit tendenziell als verunsichert wahrgenommen wird. In vielen der genannten Wert-Begriffe kommt außerdem ein Depressionsbild zum Ausdruck. Ebenso scheint es, dass sich die Führungsebene in der Stadtverwaltung aus der Perspektive der befragten Unternehmen derzeit an keinem einheitlichen Werte-System orientiert:

Die Verwaltungsspitze der Stadt Hagen und alle Mitarbeiter in der Stadtverwaltung sind wertvoll und verdienen Anerkennung. Ein Bewusstsein dieses Wertes existiert derzeit aber scheinbar nicht, dementsprechend bleibt die Anerkennung aus. Anders ausgedrückt könnte man sagen, dass erst dann, wenn die lokale Politik und die Stadtführung ein neues Werte-System definieren und verinnerlichen, ein neues Image der Stadtverwaltung entstehen kann. In der Möglichkeit diesen Prozess anzustoßen, durchzuführen und am Ende erfolgreich abzuschließen, kann eine große Chance für die zukünftige Entwicklung der Stadt Hagen liegen.



### 5.3 Sachlicher Wertekompass

Notizen

Neben den eher emotionalen Wert-Begriffen, standen auch eher sachliche Fragestellungen im Fokus der hier vorgestellten Unternehmensbefragung, die im Vorfeld dieses Werte- und Strategiekompass durchgeführt wurde.

Bei den Hagerer Unternehmen wurden im Wesentlichen drei Aspekte abgefragt und im klassischen Noten-System von *sehr gut* bis *ungenügend* bewertet. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass diese Bewertung allein auf der emotional-sachlichen Wahrnehmung der befragten Unternehmen und der antwortenden Personen basiert.

#### **Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen – allgemein**

Die befragten Unternehmen waren aufgefordert, den Aspekt, wie sich aus ihrer Sicht die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung im Allgemeinen darstellt, aus vier Perspektiven zu beurteilen.

##### **Perspektive 1:**

Wie wird die Qualität der **Informations- und Kommunikationspolitik** der Stadtverwaltung Hagen bewertet? Fühlen sich die Unternehmen von der Stadtverwaltung Hagen stets gut informiert? Werden sie bezüglich Ihrer Anliegen und Bedürfnisse stets auf dem Laufenden gehalten?

##### **Perspektive 2:**

Wie wird die Qualität der **Kultur/des gegenseitigen Umgangs** in der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen bewertet?

### **Perspektive 3:**

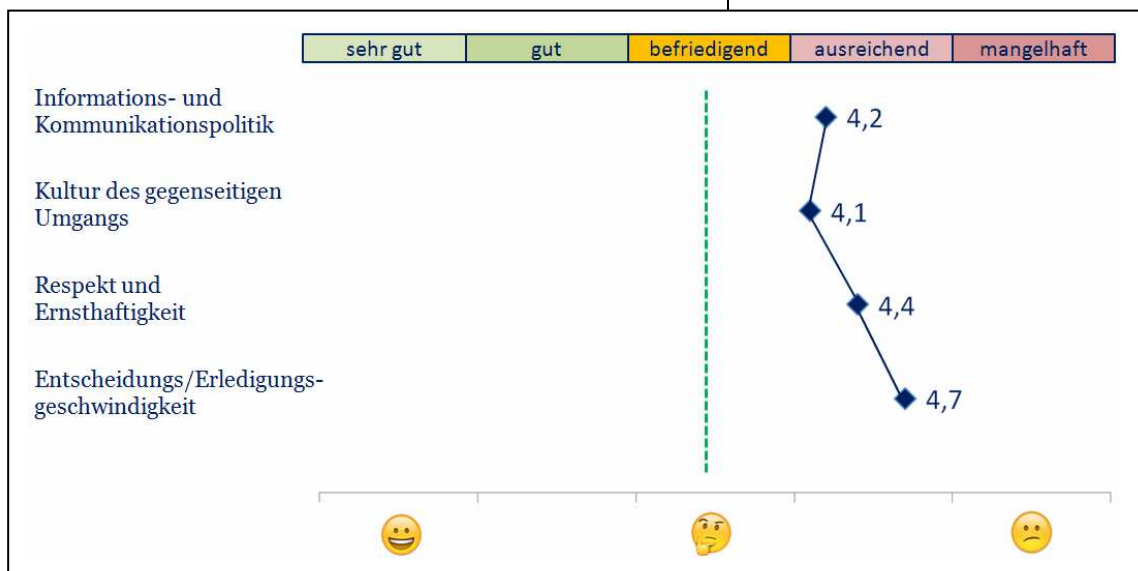
Wie werden **Respekt und Ernsthaftigkeit**, mit der Unternehmen in der Zusammenarbeit von der Stadtverwaltung Hagen wahrgenommen werden, bewertet?

### **Perspektive 4:**

Wie wird die **Entscheidung- / Erledigungsgeschwindigkeit** der Stadtverwaltung Hagen bezüglich der konkreten Anliegen und Bedürfnisse von Unternehmen bewertet?

Das Ergebnis der Bewertung dieser vier Aspekte durch die befragten Hagener Unternehmen ist ernüchternd. Im Durchschnitt werden alle genannten Aspekte von den Hagener Unternehmen mit einer Note im Bereich *ausreichend* bewertet.

Notizen



Die Entscheidungs- und Erledigungsgeschwindigkeit der Stadtverwaltung Hagen stellt aus Sicht der befragten Hagener Unternehmen aktuell ein großes Problem dar.



Der Umfang dieser Problemstellung hat scheinbar ein Ausmaß angenommen, das seitens der Hagerer Unternehmen nur noch bedingt toleriert wird. Die Note *ausreichend* (4,7) ist in der Bewertung hierfür ein deutliches Zeichen. Es ist offensichtlich, dass dieser Umstand nicht kurzfristig behoben werden kann. Ein deutliches Signal der Stadtverwaltung Hagen, dass hieran gearbeitet und lösungsorientiert eine Verbesserung angestrebt wird, wäre jedoch wünschenswert.

Jeder Unternehmer und auch jeder Bürger darf zu Recht erwarten, dass seinen Problemstellungen und seinen Bedürfnissen von der Stadtverwaltung Hagen angemessen begegnet wird. Dies gilt insbesondere für diejenigen Problemstellungen und Bedürfnisse die nicht sofort gelöst und bearbeitet werden können. Erreicht die Stadtverwaltung Hagen auch hier nur eine Bewertung im Bereich der Note *ausreichend* (4,4), kann man hieraus zwei Erkenntnisse ableiten:

Zum einen, dass sich die befragten Unternehmer Aktivitäten der Verwaltungsspitze der Stadt Hagen wünschen, um diesen Zustand zu verbessern. Zum anderen, dass an dieser Stelle eine große Chance besteht, mit gezielten Maßnahmen ein positiveres Bild zu erzeugen.

Ähnliches gilt für die Frage der Kultur und des gegenseitigen Umgangs miteinander. Jeder Unternehmer und jedes Unternehmen darf erwarten, dass hier in jeder Situation ein hohes Maß erreicht wird. Die Tatsache, dass die Hagerer Unternehmen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Bewertung im Bereich der Note *ausreichend* (4,1) aussprechen, beschreibt das vorhandene Defizit deutlich. Selbstverständlich gilt die hier genannte Verpflichtung für beide Seiten.





Einerseits gilt dies für jeden Mitarbeiter der Stadtverwaltung Hagen, der mit einem Problem oder einem Bedürfnis eines Unternehmens befasst ist, andererseits gilt dies aber auch für das Unternehmen, das seine Problemstellung oder sein Bedürfnis gegenüber der Stadtverwaltung Hagen formuliert. Hier besteht manchmal auch auf Seiten der Hagener Unternehmen sicher noch Verbesserungsbedarf. Auch der kulturelle Anspruch, wie man mit anderen Menschen zusammen arbeitet ist in erster Linie eine Frage der inneren Haltung. Ein Zusammenhang mit der Qualifikation, der personellen Ausstattung, eigenen Entscheidungsbefugnissen oder vorhandenen Budgets, besteht nur bedingt. Aus der Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* wäre es sehr wünschenswert, dass die Verwaltungsspitze der Stadt Hagen hier positiv in die Stadtverwaltung hineinwirkt, das Problem offen kommuniziert und Verbesserungen in die Wege leitet.

Die Qualität der Kommunikation und Information von der Stadtverwaltung Hagen zu den Hagener Unternehmen wird von den befragten Unternehmen ebenfalls mit der Note *ausreichend* (4,2) bewertet. Dabei sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass ein Unternehmen, das mit der Stadtverwaltung Hagen in einer Fragestellung zusammenarbeitet, unaufgefordert auf dem Laufenden gehalten und regelmäßig informiert wird. Ein prägnantes Beispiel ist, dass zahlreiche öffentliche Verwaltungen (zum Beispiel die Bezirksregierung Arnsberg) automatisierte Eingangsmitteilungen an die auftraggebenden Unternehmen oder Bürger versenden. Diese enthalten eine Vorschau auf den Bearbeitungszeitraum und einen voraussichtlichen Entscheidungstermin. Kann ein Bearbeitungszeitraum oder Entscheidungstermin nicht eingehalten werden, erhält das Unternehmen oder der Bürger eine entsprechende Mitteilung mit oder auch ohne Begründung.



Diese kleine Maßnahme hält den Fluss der Kommunikation aufrecht und sorgt dafür, dass der auftraggebende Bürger oder das Unternehmen den Eindruck behält, dass sein Problem oder Bedürfnis ernst genommen und bearbeitet wird. Für die Stadtverwaltung ergibt sich der Vorteil, dass Ressourcen zwangsläufig genauer geplant werden müssen und ein erhöhtes Maß an Effizienz entsteht. Nach Ansicht des *Unternehmer Rat Hagen* ist es auch aus dieser Perspektive wünschenswert, dass die Stadtverwaltung an ihrer Kommunikations- und Informationspolitik arbeitet, um die Chance, auch hier mit einfachen Maßnahmen eine Verbesserung zu erreichen, zu nutzen.

### **Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen – Im Detail**

In diesem Abschnitt der Unternehmensbefragung stand die Bewertung der einzelnen Fachbereiche und Ämter innerhalb der Stadtverwaltung Hagen im Mittelpunkt. Eine erhebliche Schwierigkeit bestand darin, die einzelnen Ämter und Fachbereiche namentlich zu benennen und organisatorisch voneinander zu differenzieren bzw. zusammenzufassen. Da den Autoren des Fragebogens zur Unternehmensbefragung und dieses *Werte- und Strategiekompass* kein anderes Hilfsmittel zur Verfügung stand, wurde im Wesentlichen auf die alphabetische Auflistung der Ämter und Fachbereiche der Stadt Hagen im Internet<sup>23</sup> zurückgegriffen.

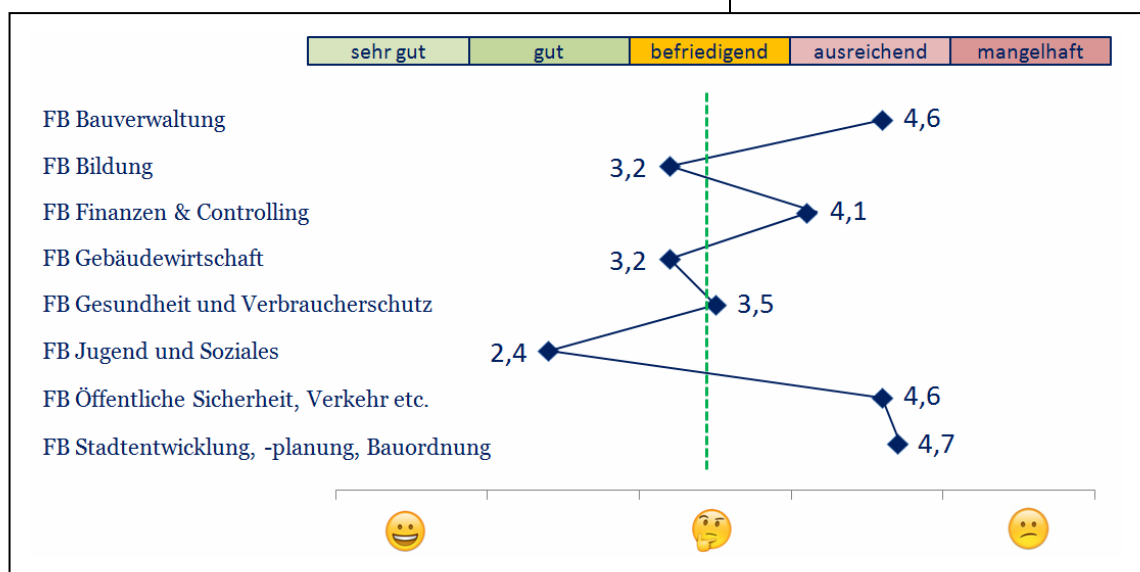
Die befragten Hagener Unternehmen waren zunächst aufgefordert die ausgewählten Fachbereiche der Stadtverwaltung Hagen im traditionellen Noten-System zu bewerten.

---

23 [https://www.hagen.de/web/de/hagen\\_de/04/0401/040101/040101.html](https://www.hagen.de/web/de/hagen_de/04/0401/040101/040101.html)

In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass jedes Unternehmen nur die Fachbereiche bewerten sollte, mit denen es *regelmäßig* zusammenarbeitet. Aus der Tatsache, dass in den meisten einzelnen Fragebögen nicht alle Fachbereiche der Stadtverwaltung Hagen eine Bewertung erhalten haben, lässt sich schließen, dass die befragten Unternehmen diese Anforderung weitestgehend eingehalten haben dürften.

Das Ergebnis der Befragung ist auch an dieser Stelle weitestgehend eindeutig: Fünf von acht bewerteten Fachbereichen kommen nicht über eine Bewertung im Bereich der Note *ausreichend* hinaus. Nur ein Fachbereich erhält von den befragten Unternehmen im Durchschnitt eine Bewertung im Bereich der Note *gut*.



Herauszuheben sind die negativen Bewertungen des Fachbereichs Bauverwaltung und des Fachbereichs Stadtentwicklung, -planung, Bauordnung. Ein wesentlicher Punkt, der für dieses nicht zufriedenstellende Ergebnis verantwortlich sein dürfte, ist die schon mehrfach erwähnte Langwierigkeit von Baugenehmigungen und Planverfahren.



Das negative Bewertungsergebnis des Fachbereiches Finanzen und Controlling dürfte wohl weniger auf der tatsächlichen, regelmäßigen Zusammenarbeit der befragten Unternehmen mit diesem Fachbereich beruhen, als auf der allgemeinen Unzufriedenheit der befragten Hagener Unternehmen mit der finanziellen Situation der Stadt Hagen.

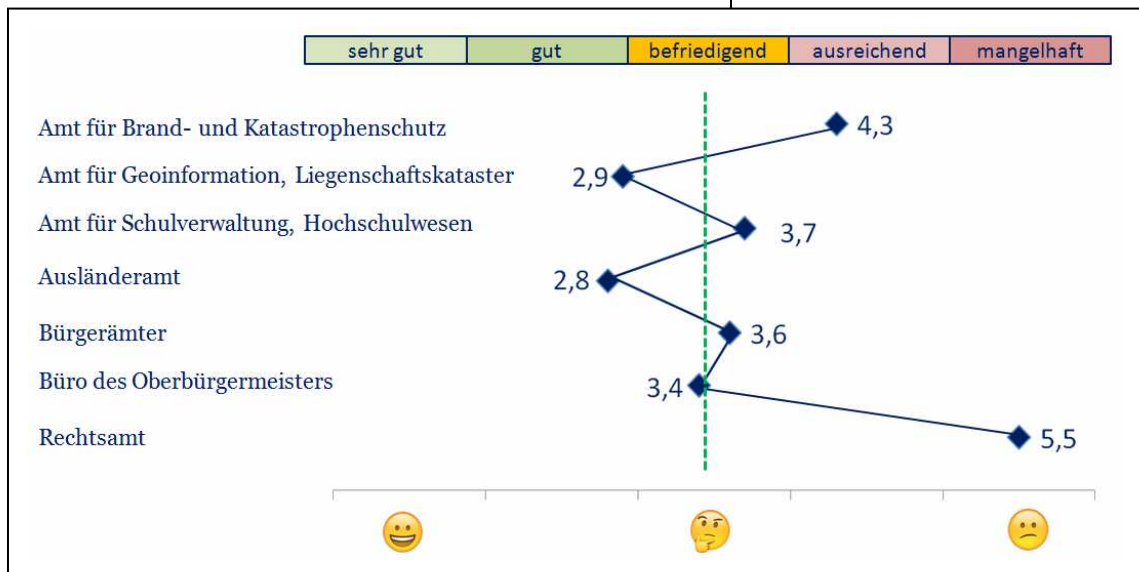
Positiv hervorzuheben ist das Bewertungsergebnis des Fachbereiches Jugend und Soziales. Mit diesem Fachbereich arbeiten zahlreiche der befragten Unternehmen aktiv und regelmäßig zusammen. Dieser Fachbereich erhielt auch die beste Einzelbewertung mit der Note *sehr gut*.

Anschließend waren die befragten Unternehmen gefordert einzelne Ämter innerhalb der Stadtverwaltung Hagen in demselben Noten-System zu bewerten. Auch hier sei angemerkt, dass jedes Unternehmen nur diejenigen der ausgewählten Ämter bewerten sollte, mit denen es *regelmäßig* zusammenarbeitet. Aus der Tatsache, dass auch hier in den meisten einzelnen Fragebögen nicht alle genannten Ämter der Stadtverwaltung Hagen eine Bewertung erhalten haben, lässt sich wieder schließen, dass die befragten Unternehmen diese Anforderung weitestgehend eingehalten haben.

Immerhin zwei Ämter erhalten eine durchschnittliche Bewertung im Bereich der Note *gut*. Drei Ämter bewegen sich im Bereich der Note *befriedigend* und jeweils ein Amt erhält eine Note im Bereich *ausreichend* bzw. *mangelhaft*.

Insgesamt fällt das Bewertungsergebnis bezüglich der ausgewählten Ämter der Stadtverwaltung Hagen besser aus, als das oben vorgestellte Bewertungsergebnis für die einzelnen Fachbereiche der Stadtverwaltung Hagen.

## Notizen



Das Bewertungsergebnis ausreichend (4,3) für das Amt für Brand- und Katastrophenschutz dürfte ebenfalls auf den oben bereits erwähnten Themenkomplex der langen Wartezeit der befragten Unternehmen auf die Erteilung von Baugenehmigungen zurückzuführen sein. Hierzu gehört auch die Bearbeitung von Brandchutzgutachten und die Abnahme von Umbzw. Neubauten durch die Feuerwehr der Stadt Hagen im Bereich des vorbeugenden Brand-schutzes. Ausdrücklich nicht bewertet wurden der Rettungsdienst und die Feuerwehr.

Die schlechteste Bewertung der befragten Hage-ner Unternehmen erhielt das Rechtsamt der Stadt Hagen. Diese schlechte Bewertung des Rechtsamtes der Stadt Hagen basiert zum einen sicherlich darauf, dass Problemstellungen, die Hagerer Unternehmen mit dem Rechtsamt der Stadt zu bearbeiten haben, von ihrer Natur her selten positiv besetzt sind.



Zum anderen gründet diese schlechte Bewertung aber auch darauf, dass das Rechtsamt der Stadt Hagen häufig dadurch aufgefallen ist, dass konstruktive Lösungen gezielt verhindert wurden, das lösungssuchende Unternehmen hingehalten wurde und der Umgang in seiner Qualität und Kultur wenig angemessen war. Insofern repräsentiert das Rechtsamt der Stadt Hagen exemplarisch viele der oben genannten negativen emotionalen Wert-Begriffe. Schon die Benennung eines Ombudsmannes, einer Schlichtungsstelle oder ähnlichem, könnte hier sicher viel zur Reduzierung des Problems beitragen.

Insgesamt ist das oben dargestellte Bewertungsergebnis für die Fachbereiche und Ämter der Stadtverwaltung Hagen in seiner Gesamtheit stark verbesserungswürdig. Dem *Unternehmer Rat Hagen* ist bewusst, dass Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, hier Verbesserungen herbeizuführen, nicht kurzfristig ihre Wirksamkeit entfalten werden. Trotzdem sollte seitens der Stadtverwaltung Hagen dahingehend aktiv daran gearbeitet werden, dass die positiven Bewertungen der Fachbereiche und Ämter im Bereich der Note *gut* erhalten bleiben und alle anderen Fachbereiche und Ämter die Chance nutzen, Verbesserungen zu erzielen. Hier können einfache Maßnahmen, wie zum Beispiel ein zielorientierter fachbereichs- und amtsübergreifender Erfahrungsaustausch oder das gegenseitige Vorstellen von erfolgreichen Best-Practice-Beispielen, sehr viel Unterstützung leisten. Daraus kann dann ein echter Qualitätsmanagement-Prozess für die Stadtverwaltung Hagen entstehen. Ohne die notwendige Offenheit und Veränderungsbereitschaft seitens der Verwaltungsspitze, der Fachbereichsleiter und der Amtsleiter in der Stadtverwaltung Hagen, sich diesen Themen zu stellen, dürfte ein solcher Prozess allerdings nur schwer mit Erfolg umzusetzen sein. Diese Offenheit zu erzeugen wäre demzufolge wohl die erste wünschenswerte Maßnahme.

## 5.4 Zufriedenheits- und Enttäuschungsmerkmale

In dieser Rubrik wurden die befragten Hagener Unternehmen gebeten, in kurzen Worten zu beschreiben, in welcher Art und Weise sie die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen besonders zufriedenstellend bzw. besonders enttäuschend wahrgenommen haben. Die befragten Unternehmen waren aufgefordert, jeweils eine bis drei konkrete Situationen zu beschreiben.

Um an dieser Stelle des *Werte- und Strategiekompass* ein möglichst authentisches Bild zu zeichnen, sollen hier jeweils **zwanzig** ausgewählte Zufriedenheits- bzw. Enttäuschungsmerkmale, nahezu so, wie sie von den befragten Hagener Unternehmen geschildert worden sind, wiedergegeben werden.

### Zufriedenheitsmerkmale

1. *„Der Oberbürgermeister ist sehr bemüht, dort wo er es direkt beeinflussen kann, einen hohen Grad an Zufriedenheit bei Unternehmen zu erzeugen. Er kann den Teufelskreis von Frust und Demotivation in der Stadtverwaltung Hagen leider auch nicht alleine durchbrechen.“*
2. *„Die Planungsamtsleiterin ist lösungsorientiert, leider ist der Dezernent problemorientiert.“*
3. *„Eine Verwaltung braucht, wie jedes Unternehmen, Kontrollorgane. Für eine sinnvolle Kontrolle sind realistische Ziele wichtig. Positiv: Es gibt Kontrollorgane. Negativ: Keiner kennt die Ziele und Prioritäten.“*
4. *„Bei einer Veranstaltung in der Enervie-Arena waren der Oberbürgermeister und die HagenAgentur eine große Hilfe. Es hätte normalerweise nie geklappt! Sie haben es mit viel Druck durchgesetzt.“*



5. *„Die Zusammenarbeit mit dem Büro des Oberbürgermeisters ist stets zuverlässig und von Vertrauen geprägt.“*
6. *„Die Stadt Hagen müsste von einem Mann/einer Frau aus der Wirtschaft wie ein Unternehmen geführt werden. Ohne politischen Hintergrund. Der Oberbürgermeister sollte die Stadt nur repräsentieren.“*
7. *„Die Arbeit der Stadt Hagen wird in der Regel zu negativ dargestellt. Das drückt auf die Motivation der Mitarbeiter in der Stadtverwaltung. In der Stadt Hagen passieren so viele gute Dinge. Über diese sollte auch entsprechend gesprochen werden.“*
8. *„Hagen hat mit drei Autobahnen und verschiedenen Einfahrtsstraßen eine hervorragende Verkehrsinfrastruktur. Diese ist zwar nicht überall in einem optimalen Zustand, aber die Stadteinfahrten könnten mit ein wenig Mühe und Liebe zum Detail zu einem echten Markenzeichen und einer Visitenkarte für die Stadt Hagen werden.“*
9. *„Der Reisepass war abgelaufen. Eine wichtige Auslandsdienstreise stand auf dem Programm. Obwohl schon längst Feierabend war, wurde eine pragmatische Lösung gefunden. Klasse.“*
10. *„Der Stadtteil Haspe ist ein Paradebeispiel für hervorragende Stadtteilpolitik. Soviel bürgerschaftliches Engagement findet man selten. Würde dies durch die Stadtteilpolitik und Stadtteilverwaltung nicht gefördert und anerkannt, würde es dieses Engagement schon lange nicht mehr geben.“*
11. *„Manchmal passiert es überraschend. Im Rahmen einer Fürsprache beim Ausländeramt der Stadt Hagen zeigten sich die Mitarbeiter nicht nur äußerst kompetent, sondern auch sehr freundlich und hilfsbereit.“*





**12.** *„Zusammenarbeit mit der GWH: Mitarbeiter/Angestellte.“*

**13.** *„Unser Unternehmen expandiert. Das Engagement von Politik und Verwaltung lässt mitunter zu wünschen übrig. Als es aber um eine Hochgeschwindigkeitsentscheidung ging, die für unser Unternehmen eine enorme Bedeutung hatte, kam die Reaktion aus der Stadtverwaltung sofort.“*

**14.** *„Vor zehn Jahren wurde für ein wichtiges Projekt sehr zeitnah eine Baugenehmigung benötigt. Diese wurde auch sehr, sehr schnell erteilt, aber auch nur, weil dadurch neue Arbeitsplätze geschaffen wurden.“*

**15.** *„Die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt kann vorbildlich sein. Aber: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“*

**16.** *„Durch das persönliche Engagement des Oberbürgermeisters nehmen manche Themen (Sauberkeit, Vermessung für Grundstückanpassung) deutlich an Geschwindigkeit zu.“*

**17.** *„Unser Restaurant erhielt ohne viel Aufwand die Genehmigung für eine Außengastronomie. Und das auch noch verhältnismäßig schnell.“*

**18.** *„Die Sachbearbeitung und Abwicklung von Baugenehmigungen beim Bauamt der Stadt Hagen ist eigentlich sehr professionell. Allerdings ist der Bereich vorbeugender Brandschutz ein riesengroßes Problem.“*

**19.** *„Die Zusammenarbeit mit der Hagen-Agentur im Rahmen der Immobilienvermittlung ist hervorragend.“*

**20.** *„Das Ordnungsamt verhält sich in den allermeisten Fällen sehr unkompliziert, wenn die Sperrung von Parkraum für Bauarbeiten benötigt wird.“*



## Enttäuschungsmerkmale

Notizen

1. *„Die Stadtverwaltung begreift sich nicht als Dienstleister. Der Bürger wird nicht als Dienstherr, sondern als Störenfried wahrgenommen.“*

2. *„Vor meinem hochwertigen Einzelhandelsgeschäft gibt es immer wieder Probleme mit Bettlern. Vom Ordnungsamt erhalte ich keinerlei Unterstützung.“*

3. *„Baugenehmigungen dauern schon immer sehr, sehr lange. Aktuell warten wir für einen Erweiterungsbau unseres Unternehmens schon wieder seit 6 Monaten. Mal schauen wie lange es noch dauert.“*

*„Wir haben unsere Baugenehmigung inzwischen erhalten. Der Prozess, mit allem Drum und Dran, hat allerdings über 8 Monate gedauert. Die Aufträge für alle Gewerke, viele davon für Hagener Handwerksbetriebe und Bauunternehmen, haben wir dementsprechend erst viel später vergeben können, als ursprünglich geplant.“*

4. *„Die Gewerbesteuer in Hagen ist extrem hoch. Das ist enttäuschend für die Unternehmen, die gezwungen sind am Standort Hagen zu bleiben. Außerdem ist es ein echter Wettbewerbsnachteil, da der Spielraum, für Investitionen entsprechend kleiner ausfällt.“*

5. *„Die Leerstände in der Innenstadt ziehen Billigläden magnetisch an. Diese dürfen die Bürgersteige als Müllhalden für ihre Ware nutzen und Ständer teilweise 2 Meter auf den Bürgersteig stellen. Wir haben deswegen oft bei der Stadt Hagen angerufen, aber es ist nichts passiert.“*



**6.** *„Die Verkehrsberuhigung vor dem Stadttheater ist für den Einzelhandel an der unteren Elberfelderstraße ein großer Nachteil. Auf die Inanspruchnahme dieser Fördergelder hätte die Stadt Hagen besser verzichtet.“*

**7.** *„Die Wartezeit im zentralen Bürgeramt betrug bei einer Passangelegenheit neulich leider fast zwei Stunden.“*

**8.** *„In der Stadtverwaltung Hagen spürt man oft ein hohes Maß an Frustration statt Motivation. Dadurch entsteht Langmut. Die Dinge die getan werden müssten, bleiben liegen. Im Umkehrschluss erfolgen Investitionen unseres Unternehmens ebenfalls später oder auch gar nicht.“*

**9.** *„Eine Anfrage beim Liegenschaftskataster bzgl. des Kaufes eines kleinen Flurstückes ist bis heute unbeantwortet.“*

**10.** *„Meine Gastronomie war Mitveranstalter der Stadtfeste Italia 90, Italia 92 und Italia 94. Leider, nach der letzten Veranstaltung, hat die Stadt Hagen uns diese schöne Veranstaltung kaputt gemacht. Verlangt wurde eine Kaution von damals 80.000 DM, obwohl die Veranstalter für 4 Tage über 500.000 DM investiert hatten. Das sagt alles aus oder?“*

**11.** *„Die zuständige städtische Tochtergesellschaft lässt die Zuwegung zu unserem Firmengelände verrotten. Mehrere Eingaben blieben ohne Erfolg.“*

**12.** *„Mit dem Straßenverkehrsamt gibt es immer wieder Probleme. Zum Beispiel bei der Ummeldung von Fahrzeugen von EN nach HA. Vollmachten und Unterschriften werden angezweifelt. EDV funktioniert nicht. Mitarbeiter sind unverschämt, Führungskräfte sind nicht im Haus.“*



**13.** *„In der Stadt Hagen gibt es null Voraussetzungen um junges Unternehmertum zu fördern. Das ist enttäuschend.“*

**14.** *„Gut gemeinte Hinweise werden von der Hager Stadtverwaltung in der Regel nicht als Unterstützung, sondern als Störung empfunden. Das führt dazu, dass beim Unternehmer Verdruss entsteht. Man fühlt sich nicht wahrgenommen und ignoriert.“*

**15.** *„Zusagen werden innerhalb der Stadtverwaltung nicht eingehalten. Noch schlimmer ist, dass man sich innerhalb der Stadtverwaltung nicht an zuvor getroffene Aussagen von Kollegen gebunden fühlt.“*

**16.** *„Man geht häufig motiviert auf die Stadtverwaltung zu. Schließlich hat man ja ein Projekt, das man fertigstellen will. In der Regel wird man nicht ernst genommen und erhält keine Antworten.“*

**17.** *„Die mangelhafte Sauberkeit der Stadt Hagen ist immer noch extrem enttäuschend.“*

**18.** *„Ich nehme die Arbeitsmoral in der Stadtverwaltung immer wieder als sehr schlecht wahr. Die Einhaltung des Tarifvertrages steht über allem. Es zählt nur der Feierabend und nicht der Bürger oder das Unternehmen, das ein Problem hat.“*

**19.** *„Das Ordnungsamt ist unfassbar schwerfällig. Wir beschweren uns wirklich nicht oft. In diesem Fall wegen fremdem Müll auf unserem Firmengrundstück. Aber so sehr als Störenfried haben wir uns selten empfunden.“*

**20.** *„Eine Amts- und/oder fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung Hagen gibt es nicht. Man hat oft den Eindruck, dass die linke Hand nicht weiß, was die rechte tut.“*

## 5.5 Verbesserungsvorschläge

Notizen

Im Rahmen der Unternehmensbefragung, die der *Unternehmer Rat Hagen* im November und Dezember 2016 unter Hagener Unternehmen durchführte, hatten die befragten Unternehmen die Möglichkeit eigene Verbesserungsvorschläge, gerichtet an die Stadtverwaltung Hagen, zu formulieren.

Bevor unter Ziff. 6 dieses *Werte- und Strategiekompass* konkrete Maßnahmenvorschläge und Handlungsempfehlungen gegeben werden, sollen an dieser Stelle einige aussagekräftige Verbesserungsvorschläge der Unternehmen hier dargestellt werden. Um den authentischen Charakter dieser individuellen, subjektiven Äußerungen der Unternehmen auch hier zu erhalten, wurde seitens der Autoren auf eine inhaltliche Bearbeitung weitestgehend verzichtet. Lediglich die Darstellungsform und sprachliche Ausgestaltung wurde - soweit nötig - vereinheitlicht.

*„Für meinen Teil würde ich dem Stadtzentrum wieder eine Seele geben wollen! Für die Stadt Hagen sollten wieder hochwertige Veranstaltungen konzipiert werden: Konzerte vor dem Theater (Theaterplatz), Gastronomie-Veranstaltungen einmal im Jahr (Sommer). Der Weihnachtsmarkt sollte sich wieder bis zum Theatercareè erstrecken. Die Begeisterung der Jugend für die Stadt Hagen sollte so wieder entfacht werden können. Die Ansiedlung von Fachgeschäften in der Innenstadt benötigt eine hohe Priorität im Bereich Graf-von-Galen-Ring und Bahnhof müssten Fassaden neu gestaltet werden. Es sollte eine Initiative für die Aufwertung der Häuser an der Brücke Altenhagener Straße / Eckeseyer Straße entstehen.“*

*„Die Informationspolitik seitens der Stadtverwaltung Hagen für die ortsansässigen Einzelhändler ist stark verbesserungsbedürftig. Hier könnte schon ein simpler E-Mail-Newsletter viel helfen.“*



Notizen

„Seitens der Stadtverwaltung wurde bereits einiges zur Verbesserung der Sauberkeit im Stadtbild in die Wege geleitet. Diese Initiative benötigt allerdings ein hohes Maß an Nachhaltigkeit. Man darf nicht nachlassen. Es sollte nicht nur um Müllbeseitigung gehen, sondern auch um Müllvermeidung. Dies erfordert aber eine hohe Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt, damit sie ihren Müll erst gar nicht auf der Straße entsorgen.“

„Die Hagerer Innenstadt sollte sich als Smart City profilieren: Kostenloses, schnelles W-LAN, Einsatz sozialer Medien in verschiedenen Bereichen. So entsteht ein echtes Alleinstellungsmerkmal für die Zielgruppe Junge Leute.“

„Die digitale Infrastruktur in der Stadt Hagen muss dringend ausgebaut werden. Gegebenenfalls auch mit Beteiligung der Unternehmen. Stichwort: Public Private Partnership.“

„Die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen erfordert gut ausgebildetes und motiviertes Personal bei der Stadtverwaltung Hagen. Hier sollte zunächst angesetzt werden und Qualifikation und Identifikation gefördert werden.“

„Die Stadt Hagen benötigt einen verbindlichen Fahrplan in die Zukunft. Dieser sollte die demographische Entwicklung berücksichtigen und klare Aussagen zur Ansiedlungsstrategie von Unternehmen beinhalten. Eine unternehmensfreundliche Stadt führt zu neuen Arbeitsplätzen. Neue Arbeitsplätze schaffen Kaufkraft. Mehr Unternehmen und mehr Kaufkraft schaffen gesunde Einnahmen für die Stadt Hagen.“

„Innerhalb der Stadtverwaltung sollte eine Koordinierungsstelle geschaffen werden, die die Schnittstelle zwischen Unternehmen, HagenAgentur und Stadtverwaltung aktiv managt.“



Notizen

*„Aus dem Vokabular der Mitarbeiter der Hagener Stadtverwaltung sollten Begriffe wie „Geht nicht!“ und „Nein!“ verschwinden und durch Begriffe wie Wir finden eine Lösung oder Wie wollen wir das gestalten ersetzt werden. Dazu benötigen die Mitarbeiter aber eine aktive Unterstützung durch die Stadtführung und ggf. auch externe Coaching-*

*„Die Stadtverwaltung sollte aktiv auf die FernUniversität Hagen zugehen und die Möglichkeiten betrachten, um mehr studentische Präsenz in der Stadt Hagen zu etablieren. Ein ähnliches Vorgehen bietet sich für die Fachhochschule Südwestfalen an.“*

*„Die Gewerbesteuerbelastung der Unternehmen in der Stadt Hagen ist extrem hoch. Die Stadtverwaltung sollte ein Szenario entwickeln, das berücksichtigt, wie sich die Gewerbesteuereinnahmen entwickeln, wenn der Hebesatz deutlich abgesenkt wird. Andere Kommunen haben dies erfolgreich getan und auf diesem Weg neue Unternehmensansiedlungen und Investitionen von Bestandsunternehmen gefördert. Am Ende kann so das Gewerbesteuervolumen steigen.“*

*„Die Identifikation der Bürger und der Unternehmen in Hagen für große Projekte und mit Entscheidungen der Stadtverwaltung sollte durch mehr Beteiligung gesteigert werden. Diese Beteiligung sollte ernsthaft und transparent durchgeführt werden. Auch über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus. Die Bedenken und Optimierungsvorschläge der Bürger und Unternehmen können wertvolle Hinweise für die Stadtverwaltung liefern. Dort wo dies möglich ist, sollte auch über Bürgerentscheide nachgedacht werden.“*

*„Hagen ist grün. Die Flüsse, Seen und Wälder sind einmalig. Ein echtes Alleinstellungsmerkmal. Dieses Profil der Stadt Hagen sollte geschärft und positioniert werden.“*



*„Die Bürger, die Unternehmen, die gemeinnützigen Initiativen etc. sind die Kunden der Stadtverwaltung. Diesen Perspektivwechsel sollte die Stadtführung ihren Mitarbeitern ermöglichen.“*

*„Bürger und Unternehmen benötigen Verbindlichkeit. Die Erledigung von Aufgaben sollte von der Stadtverwaltung verbindlich terminiert werden. Dann sind auch lange Wartezeiten, die sich manchmal nicht vermeiden lassen, planbar.“*

Diese von den Unternehmen formulierten Verbesserungsvorschläge geben einen guten Überblick über die Einschätzung der Hagener Unternehmen. Gleichzeitig machen sie deutlich, dass seitens der Hagener Unternehmen ein hohes Maß an Verständnis für die Zwänge, unter denen die Stadtverwaltung Hagen agieren muss, vorhanden ist. Es wird deutlich, dass es manchmal die Kleinigkeiten sind, die – kreativ gelöst – für mehr Zufriedenheit und ein gutes Miteinander sorgen können. Unabdingbare Voraussetzung wird allerdings sein, dass sich die Einstellung der Verantwortungsträger und der Mitarbeiter in der Stadtverwaltung in vielen Bereichen maßgeblich verändert.

## 5.6 Thesen

Die Unternehmen, die an der Unternehmensbefragung, die diesem *Werte- und Strategiekompass* zugrunde liegt, teilgenommen haben, hatten die Möglichkeit zu insgesamt sechs Thesen, die die Autoren formuliert haben, Stellung zu nehmen.



Die Form der Stellungnahme beschränkte sich auf drei Formen:

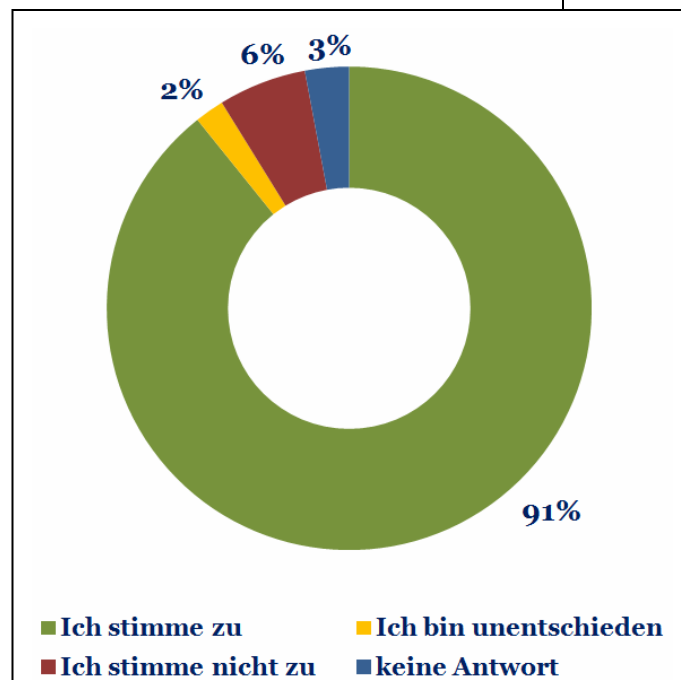
- Zustimmung
- Unentschiedenheit
- Keine Zustimmung

Notizen

Die sechs genannten Thesen und der Zustimmungsgang, den sie durch die befragten Unternehmen erhalten haben, soll nachfolgend dargestellt werden.

**These 1:**

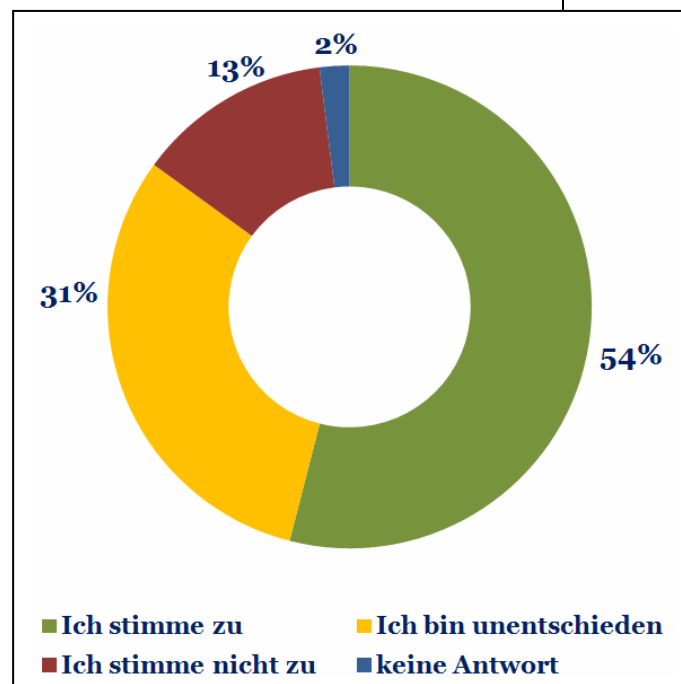
*„Nur eine visionäre Betrachtung der aktuellen Situation, verbunden mit einer klaren Zielsetzung, beschleunigt Entscheidungen und verbessert die Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung Hagen und den Unternehmen.“*



Das Votum der befragten Unternehmen ist eindeutig. Die Unternehmen wünschen sich eine neue Zielsetzung für die Stadt Hagen, um Entscheidungen zu beschleunigen und die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen zu verbessern. Die visionäre Betrachtung der aktuellen Situation und eine neue klare Zielsetzung sind die Voraussetzung, um Verbesserungsprozesse überhaupt gestalten zu können.

**These 2:**

*„Die Stadt Hagen setzt in Ihren Haushaltsplanungen bis zum Jahr 2019 auf ein ausgeglichenes bzw. leicht positives Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben. Für eine positive Stadtentwicklung ist aber nicht nur der Haushaltsausgleich entscheidend. Der Abbau der Verbindlichkeiten, die auch unter positiven Rahmenbedingungen im Jahr 2021 noch über eine Milliarde Euro betragen werden, muss einen noch höheren Stellenwert bekommen.“*

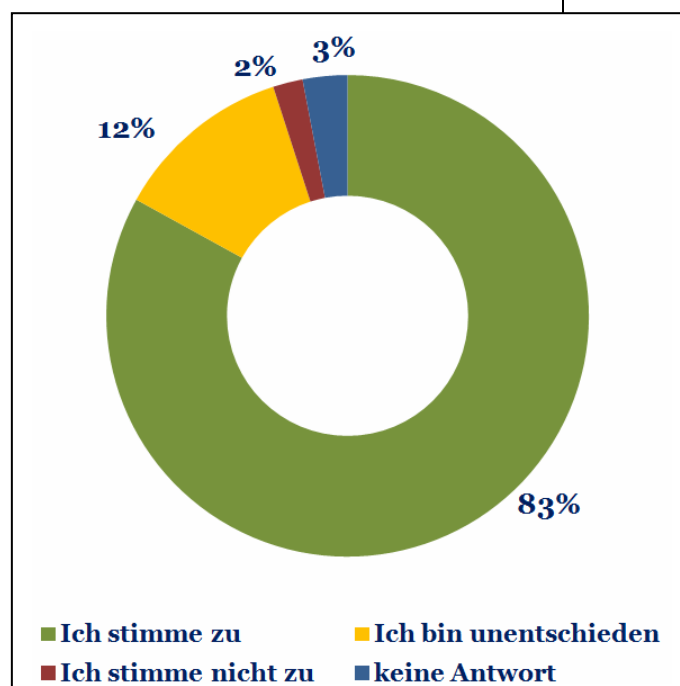


Bezüglich dieser zweiten These ist das Ergebnis nicht uneingeschränkt eindeutig.

Trotzdem ist festzuhalten, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen im Schuldenabbau der Stadt Hagen ein vorrangiges Ziel sehen, um wieder zu einer größeren finanziellen Flexibilität zurückzufinden. Die Tatsache, dass knapp ein Drittel der befragten Unternehmen bezüglich dieser These unentschieden ist, drückt prägnant die vorhandene Unsicherheit der befragten Unternehmen in Bezug auf die Finanzpolitik der Stadt Hagen aus.

**These 3:**

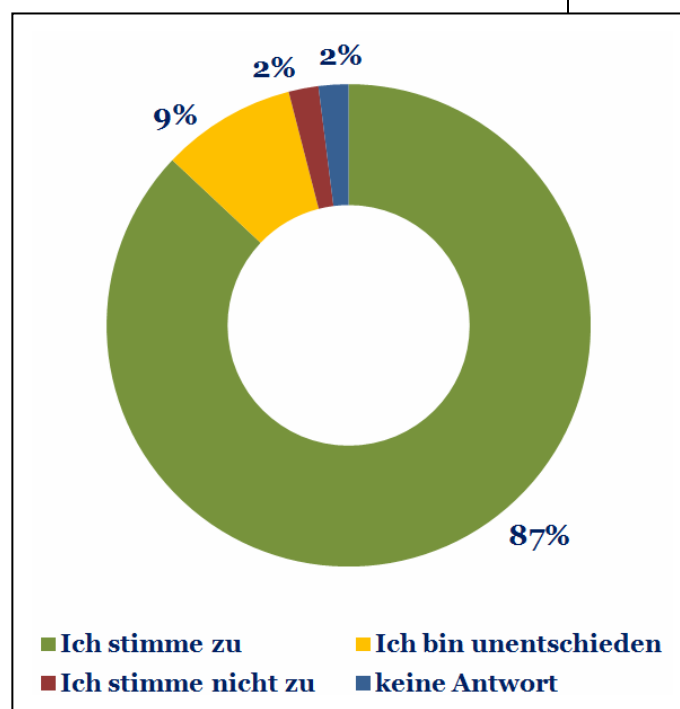
*„Die in Hagen ansässigen Unternehmen brauchen schnelle und qualitativ hochwertige Entscheidungen der Hagener Stadtverwaltung, um weiterhin erfolgreich sein zu können. In diesem Zusammenhang besteht erheblicher Verbesserungsbedarf innerhalb der Verwaltung der Stadt Hagen.“*



Schnelle Entscheidungen der Stadtverwaltung Hagen sind häufig der Schmierstoff im Getriebe der Unternehmen. Hier sind Geschwindigkeit und Qualität die wichtigsten Voraussetzungen.

**These 4:**

*„Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Stadtverwaltung in der Stadt Hagen bedarf einer neuen Qualität: Zuverlässigkeit, Vertrauen, Verbindlichkeit der Ansprechpartner, Entscheidungsqualität und Entscheidungsgeschwindigkeit müssen gesteigert werden.“*

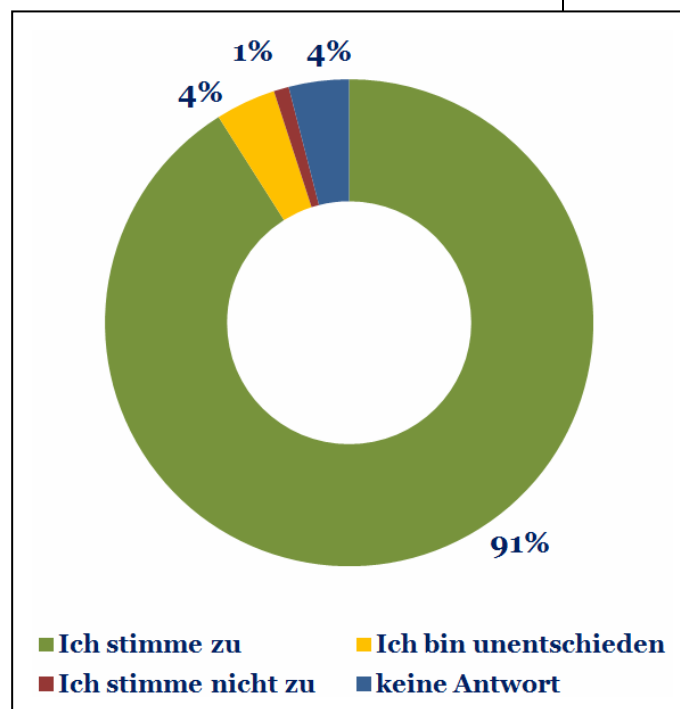


Die befragten Hagerer Unternehmen sehnen sich nach einer neuen, qualitativ deutlich verbesserten Kultur in der Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Hagen. In dem hohen Grad der Zustimmung zu dieser vierten These drückt sich gleichzeitig die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Zustand in der Zusammenarbeit aus.

Unternehmen sind es gewohnt, mit ihren Geschäftspartnern zuverlässig, vertrauensvoll und verbindlich zusammenzuarbeiten. Erfüllt ein Geschäftspartner diese Voraussetzungen nicht, endet in den meisten Fällen die gemeinsame geschäftliche Aktivität. Von der Stadtverwaltung Hagen erwarten die Unternehmen im Prinzip dieselbe Qualität. Ein gravierender Unterschied ist jedoch, dass die Zusammenarbeit nicht so einfach beendet werden kann. Die einzige Möglichkeit ist die *ultima ratio*, nämlich die Aufgabe des Standortes Hagen. Aber genau diese Konsequenz soll ja verhindert werden.

**These 5:**

*„Das Werte-Gerüst, in dessen Rahmen die Stadtverwaltung Hagen, Unternehmen und Bürger miteinander zusammenarbeiten, muss neu formuliert und mit Leben gefüllt werden. Die gegenseitige Achtung dieser Werte muss wieder eine Selbstverständlichkeit sein.“*





Diese fünfte These steht in gewisser Weise in einem direkten Zusammenhang mit der ersten These. Die Perspektive ist jedoch eine andere. Mit großer Mehrheit unterstützen die befragten Unternehmen den Wunsch, das Werte-Gerüst, vor dessen Hintergrund die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung stattfindet, neu zu definieren.

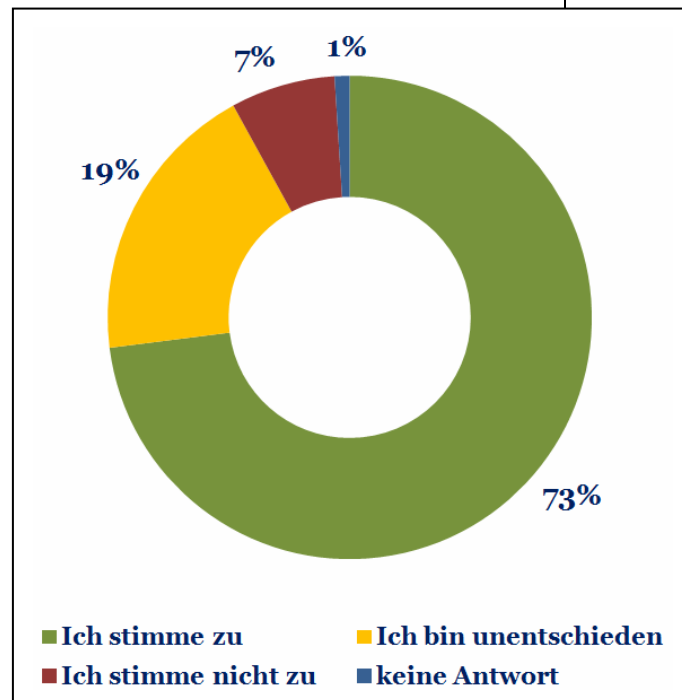
Es geht hier um den übergeordneten Geist, der die Zusammenarbeit auch in streitigen Problemfällen, trägt. Ein solches, verbindliches Werte-Gerüst, das von allen Beteiligten vorbehaltlos anerkannt wird, existiert in der Stadt Hagen aktuell nicht. Erst wenn ein solches Werte-Gerüst wieder einen festen Platz im Gefüge der Stadt bekommen hat, kann sich die tägliche Zusammenarbeit hieran auch ausrichten. Denn die gegenseitige Achtung der Menschen, die auch in kritischen und belasteten Situationen zusammenarbeiten sollen, funktioniert reibungsloser, wenn die Werte, an die sich jeder einzelne zu halten hat, feststehen und allseits akzeptiert werden.

### **These 6:**

*„Für die Hagener Unternehmen und Bürger müssen Freiräume geschaffen werden, in deren Rahmen sie Projekte, Initiativen und Ideen gestalten und umsetzen können.“*

Der Zustimmungsgrad der befragten Unternehmen zu dieser sechsten These zeigt einen deutlichen Zwiespalt: Einerseits strebt jedes Unternehmen an, so viele Freiräume und Freiheiten für sich wie möglich zu reklamieren und sich darin erfolgreich zu bewegen.

Andererseits scheinen die Unternehmen die grundsätzliche Voraussetzung zu akzeptieren, dass Grenzen notwendig sind, um das Miteinander zu organisieren und verschiedenste Interessen in einen Ausgleich zu bringen.



Trotzdem belegt der Zustimmungsgrad von über 70 % zu dieser letzten These, dass viele Unternehmen die gezogenen Grenzen als zu eng betrachten und wünschenswerte Freiräume als beschnitten empfinden. Man könnte es auch so formulieren: Der Bogen ist an vielen Stellen überspannt.



## 5.7 Ziele

Notizen

Die Unternehmen, die an der Unternehmensbefragung, die diesem *Werte- und Strategiekompass* zugrunde liegt, teilgenommen haben, hatten die Möglichkeit zu insgesamt drei von den Autoren vorformulierten Zielen, Stellung zu nehmen. Die Form der Stellungnahme beschränkte sich wieder auf die drei Formen:

- Zustimmung
- Unentschiedenheit
- Keine Zustimmung

Die nachfolgend formulierten Ziele stehen inhaltlich in einem direkten Zusammenhang zu den unter Ziff. 5.6 dieses *Strategie- und Wertekompass* vorgestellten Thesen und bilden insofern eine erste Konkretisierung. Ziel dieser Betrachtung ist es, einen ersten Eindruck darüber zu gewinnen, wo die konkreten Prioritäten der befragten Unternehmen liegen.

Die drei genannten Ziele und der Zustimmungsgrad, den sie durch die befragten Unternehmen erhalten haben, sollen nachfolgend dargestellt werden. Außerdem hatten die befragten Unternehmen im Anschluss an die Beurteilung der drei vorformulierten Ziele die Gelegenheit zusätzlich eigene, für sie wichtige Ziele zu formulieren.

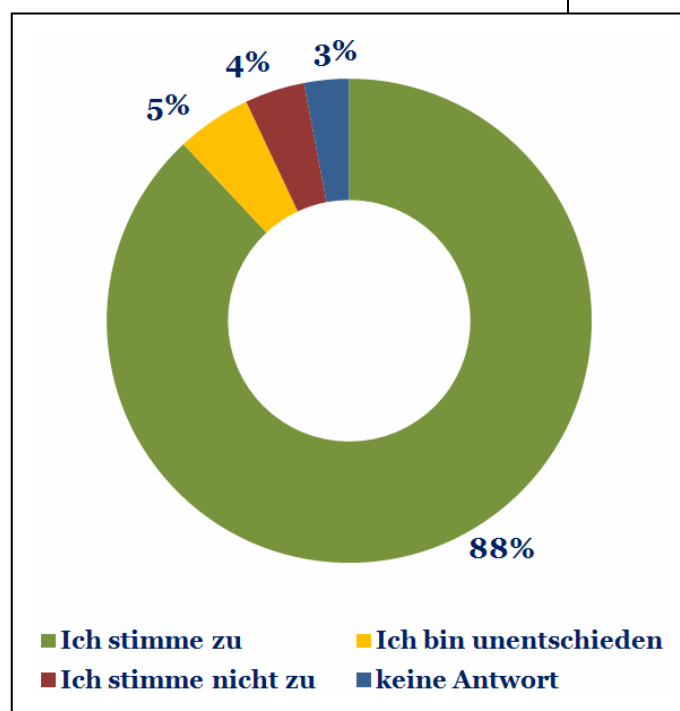


**Ziel 1:**

*Entwicklung eines neuen Leit- und Zukunftsbildes für die Stadt Hagen:*

- Was zeichnet Hagen aus?
- Wofür steht Hagen?

Notizen



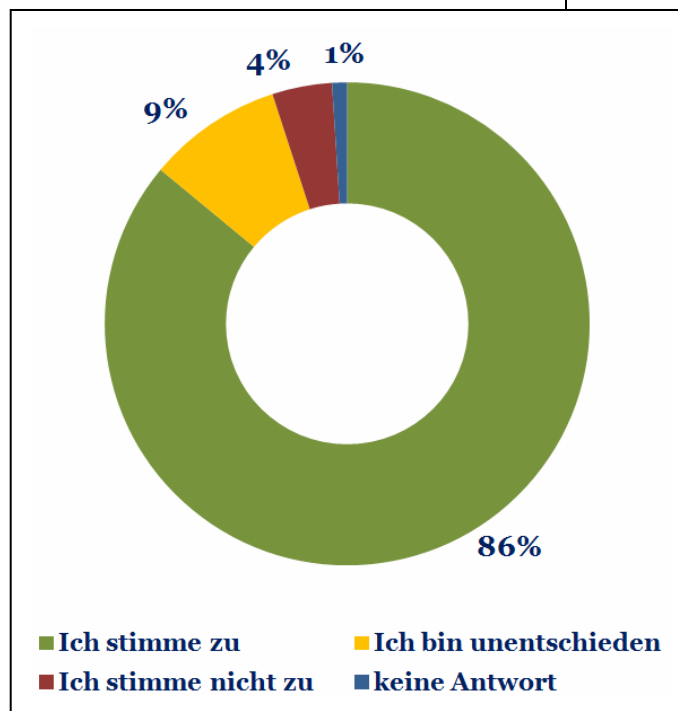
Entsprechend dem Zustimmungsgrad zur oben dargestellten *These 1* stimmen die befragten Unternehmen mit sehr großer Mehrheit auch dem Ziel zu, dass für die Stadt Hagen ein neues Leit- und Zukunftsbild entwickelt werden soll. Es ist aus Sicht der befragten Unternehmen wohl wünschenswert, dass sich in diesem Leit- und Zukunftsbild die in diesem Werte- und Strategiekompass herausgestellten positiven emotionalen Wert-Begriffe wiederfinden.

**Ziel 2:**

Notizen

*Entwicklung einer neuen Einzelhandelsstruktur für die Stadt Hagen:*

- *Effiziente Förderung bestimmter Branchen und Zielgruppen*
- *Erfolgreiche Spezialisierung des Angebotes*
- *Schaffung von Anreizen und Abbau von Hindernissen*



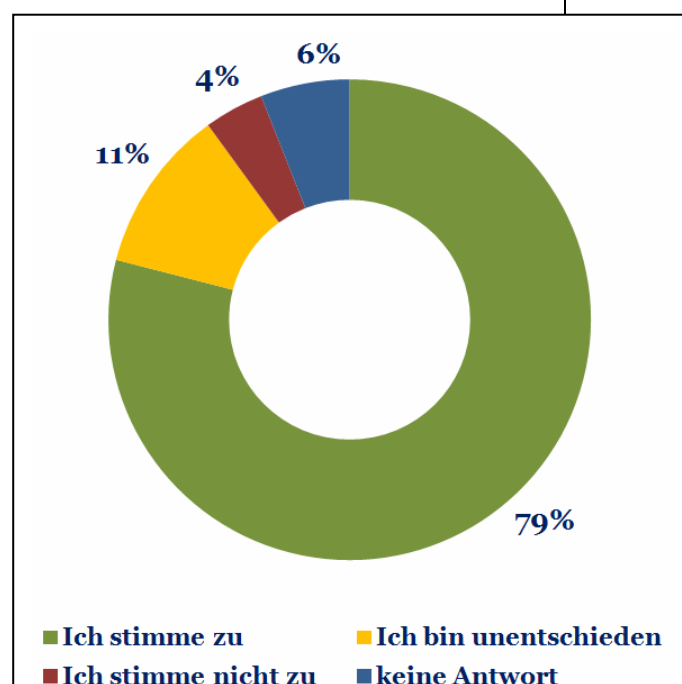
Mit dieser Zieldefinition wird im Rahmen dieses Werte- und Strategiekompas erstmals der Fokus auf eine bestimmte Branche gelenkt. Obwohl nur 15,3 % der befragten Unternehmen aus der Einzelhandelsbranche kommen, ist dieses Ziel scheinbar auch für eine Vielzahl von Unternehmen aus anderen Branchen von übergeordnetem Interesse.

Ein Grund hierfür dürfte wohl darin zu sehen sein, dass es im Interesse aller Unternehmen ist am eigenen Standort eine hervorragende Einzelhandelsstruktur vorzufinden. Weiche Faktoren wie dieser, erleichtern aus Sicht der Unternehmen zum Beispiel das Finden und Binden von qualifizierten Arbeitskräften. Außerdem ist die Einzelhandelsstruktur einer Stadt/eines Standortes als ein Spiegelbild seiner wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zu betrachten. Das hieran nahezu alle Unternehmen einer Stadt ein hervorgehobenes Interesse haben, liegt auf der Hand.

### **Ziel 3:**

*Entwicklung einer Industriestruktur für die Stadt Hagen:*

- ➔ *Effiziente Förderung bestimmter Branchen, Technologien und Produkte*
- ➔ *Erfolgreiche Spezialisierung des Angebotes*
- ➔ *Schaffung von Anreizen und Abbau von Hindernissen*





Auch für diese Zieldefinition ist die Zustimmung unter den befragten Unternehmen enorm hoch. Unter dem Aspekt, dass nur 5,2 % der Unternehmen aus der Industrie kommen, verdient dieses Votum eine besondere Beachtung.

Die hier genannten drei näher betrachteten Zieldefinitionen erhalten alle eine breite Zustimmung unter den befragten Unternehmen. Damit steht exemplarisch fest, dass aus Sicht der Hagerer Unternehmen tendenziell der Wunsch besteht, dass für die der weitere Stadtentwicklung mit klaren Zieldefinitionen gearbeitet wird und diese auch umgesetzt werden.

Im Anschluss an die drei vorformulierten Ziele, hatten die befragten Unternehmen die Möglichkeit, eigene Ziele zu formulieren. Um den Grad der Authentizität auch an dieser Stelle wieder hochzuhalten, soll eine Auswahl dieser eigenen Zielformulierungen der Unternehmen für die Stadt Hagen hier so wortgetreu wie möglich wiedergegeben werden.

1. *„Entwicklung einer verbindlichen, zielgerichteten Strategie zur Gewerbeflächennutzung.“*
2. *„Abgabe von kommunalen Infrastruktureinheiten, Ersatz durch interkommunale Beteiligungen (zum Beispiel Wasserversorgung).“*
3. *„Attraktivitätssteigerung des Standortes Hagen durch eine massive Senkung des Gewerbesteuer-Hebesatzes.“*
4. *„Organisation eines Patennetzwerkes für Existenzgründer und junge Unternehmen.“*
5. *„Reaktivierung von Industriebrachen mit dem Ziel einer sinnvollen Nutzung (zum Beispiel Brandt, Nahmertal).“*



6. *„Sanierung des städtischen Straßennetzes. Auch das steigert direkt und indirekt die Attraktivität der Stadt Hagen.“*
7. *„Aktives Management des demographischen Wandels. Quartiersentwicklung für eine Stadt mit stetig sinkender Einwohnerzahl: Stadtumbau, Stadtrückbau, Anpassung der Infrastruktur.“*
8. *„Die Stadt Hagen muss familienfreundlicher werden. Auch das Markenzeichen Familienfreundliche Großstadt kann ein hervorragendes Alleinstellungsmerkmal sein und das Profil der Stadt schärfen. Die Kinderbetreuungskosten sind in der Stadt Hagen aber mit die höchsten in Nordrhein-Westfalen. Dieser Faktor ist für viele Familien, gerade die besserverdienenden, besonders wichtig. Eine Anpassung auf ein akzeptables, wettbewerbsfähiges Niveau wäre sehr wünschenswert.“*
9. *„Stärkung des Bildungsstandortes Hagen. Neben der FernUniversität und der Südwestfälischen Fachhochschule kann eine kleine Präsenzuniversität entstehen. Daraus entstehen Spin-Off-Gründungen, Institute etc.“*
10. *„Ausbau der Seen- und Fluss-Landschaft zu einem Erholungsschwerpunkt (Radwege, Spazierwege, Segelhäfen, Gastronomie, Hotels, Kultur, Freiheit).“*
11. *„Aktive überregionale Imagekampagne mit Bezug auf die Stärken und Alleinstellungsmerkmale der Stadt Hagen, die es bereits gibt: Westfalenbad, Theater Hagen, Stadthalle, Schulen, Berufsschulen, FernUniversität, Fachhochschule etc.“*
12. *„Mehrwert-Strategie: Die Stadt Hagen hat enorm viel zu bieten und zahlreiche Alleinstellungsmerkmale. Es fehlt aber an einer zielgerichteten Strategie.“*

## 5.8 Netzwerk

Notizen

In der Stadt Hagen gibt es bereits eine Vielzahl von etablierten Institutionen und Initiativen, die auf dem Feld der Stadtentwicklung aktiv arbeiten. In diesen Institutionen und Initiativen arbeiten zahlreiche engagierte und kompetente Mitarbeiter, Bürger und Unternehmer aktiv mit. Viele der befragten Unternehmen sind ebenfalls bereits in einer oder in mehreren dieser Institutionen und Initiativen engagiert.

Vor diesem Hintergrund wurden die Unternehmen in dieser Befragung auch um eine Einschätzung gebeten, welche Netzwerkpartner aus Ihrer Sicht geeignet sind, um die Erreichung der hier erarbeiteten Ziele konstruktiv zu unterstützen? Die nachfolgend aufgelisteten wurden am häufigsten genannt.



Diese Aufzählung ist nicht abschließend, sondern kann bei Bedarf und/oder Interesse jederzeit erweitert werden. Mit vielen dieser Netzwerkpartner wurden seitens der Autoren dieses *Werte- und Strategiekompass* bereits intensive Gespräche geführt. Weitere werden in den kommenden Wochen folgen.

Darüber hinaus sind zahlreiche weitere Netzwerkpartner denkbar:



- kleine und große Vereine aus allen gesellschaftlichen Bereichen
- Vertreter und Organe aller in der Stadt Hagen ansässigen Glaubensrichtungen
- private und institutionelle Immobilienbesitzer, die zu einem Teil gar nicht in der Stadt Hagen präsent sind
- etc.

Auch diese Aufzählung kann zu diesem Zeitpunkt keinesfalls abschließend sein.

### **5.9 Beiträge der Unternehmen / Engagement**

Zum Abschluss des Fragebogens dieser Unternehmensbefragung wurden die befragten Unternehmen „in die Pflicht genommen“. Sie wurden aufgefordert in eigenen Worten zu formulieren, welchen konkreten Beitrag sie selbst zur Erreichung der hier vorgestellten Ziele leisten wollen.

Um auch hier wieder eine größtmögliche Authentizität zu erreichen, werden die von den befragten Unternehmen formulierten eigenen Beiträge zur Erreichung der hier dargestellten Ziele wieder nahezu wörtlich wiedergegeben:

*„Aufbau eines Fonds für junge Unternehmer.“*

*„Mitarbeit in Arbeitsgruppen mit genau definierten Zielen und Kompetenzen. Einbeziehung der Hagener Lokalpolitik und Verwaltung. Regelmäßige Kontrolle der Zielerreichung und Abstimmung mit der Stadtverwaltung Hagen, um so die Praxis in den Unternehmen transparent zu kommunizieren.“*



Notizen

*„Unterstützung der HagenAgentur als Wirtschaftsförderer. Transparente, regelmäßige Gespräche über gemeinsame Ziele und deren Erreichung. Zum Beispiel zum Themenkomplex „Baugenehmigungen für Sonderbauten der Unternehmen“.*

*„Lokalpatriotismus! Hineinwirken in die Hagener Unternehmenslandschaft, mit dem Ziel einen positiven Umgang der Unternehmen mit der Stadtverwaltung zu erreichen.“*

*„Mitarbeit in einer Kommission, die an einem positiven Zukunftsbild und Werte-Gerüst für die Stadt Hagen arbeitet. Mit Beteiligung von Politik, Stadtführung und Stadtverwaltung. Das erreichte Ergebnis sollte dann auch verbindlich sein. Und politisch bestätigt werden.“*

*„Übernahme von Patenschaften für Existenzgründer in Hagen. Organisation eines „Patenpools“.*

*„Übernahme einer jährlichen Bestandsaufnahme mit dem Ansatz einer Unternehmensberatung in Form einer schriftlichen Ausarbeitung zur Übergabe an Politik und Verwaltung.“*

*„Persönlicher Erfahrungsaustausch mit interessierten Funktionsträgern und/oder Mitarbeitern aus der Hagener Stadtverwaltung/Stadtführung.“*

*„Organisation, Bündelung und Förderung des politischen Engagements der Hagener Unternehmen mit dem Ziel, Interessen, Forderungen und Ideen zu fokussieren.“*

*„Finanzielle Unterstützung sinn- und wertvoller Projekte und Einzelmaßnahmen.“*

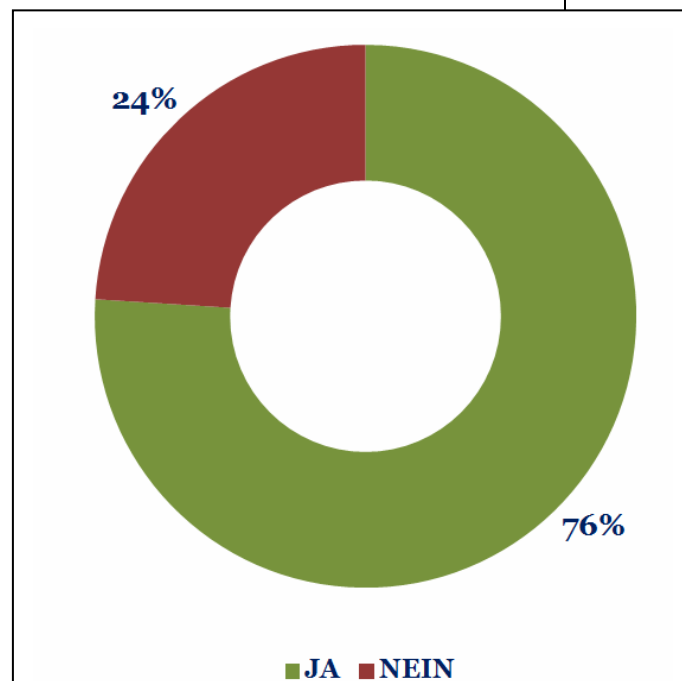
Aus dieser auszugsweisen Aufzählung von persönlichen Statements der befragten Unternehmen geht hervor, dass es nicht bei Lippenbekenntnissen bleiben soll.



Gleichzeitig soll jedes Engagement zielgerichtet und ergebnisorientiert sein. Dies wird aus dieser Perspektive nur zu erreichen sein, wenn sich Politik, Stadtführung und Stadtverwaltung aktiv beteiligen und die entstehenden Prozesse fördern.

Als letzte Frage dieser Unternehmensbefragung sollten die befragten Unternehmen eine verbindliche Einschätzung abgeben, ob ihrerseits überhaupt die Bereitschaft besteht, sich persönlich und als Unternehmen in allen, in diesem *Werte- und Strategiekompass* genannten Prozessen zu engagieren. Folgende Frage wurde gestellt:

*Haben Sie und Ihr Unternehmen Interesse daran, sich kontinuierlich an einer aktiven Zusammenarbeit von Unternehmerinnen und Unternehmern zu beteiligen? Können Sie sich vorstellen, sich für die Entwicklung eines konkreten, positiven Zukunftsbildes für die Stadt Hagen zu engagieren?*





## 5.10 Fazit

Notizen

Alle Mitarbeiter in einer Stadtverwaltung sind wertvoll. Da sie wertvoll sind, ist es wünschenswert, dass sie in die Lage versetzt werden, konstruktive Kritik im eigenen Arbeitsumfeld üben zu können, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Um diese Möglichkeiten zu schaffen sollten die Vorgesetzten auf allen Ebenen eine solche Kultur zulassen und fördern. Diese Forderung im Spannungsfeld der Interessen der verschiedenen Funktionsebenen und politischen Notwendigkeiten umzusetzen, ist sicher nicht ohne Weiteres möglich. Diese Tatsache ist zunächst anzuerkennen und macht eine präzise Zieldefinition sehr schwierig. Diese Schwierigkeit sollte aber nicht dazu führen, dass Zieldefinitionen unscharf werden. Sind die Ziele unscharf, folgen hieraus häufig nicht zufriedenstellende Ergebnisse. Der präzisen Zieldefinition sollte dementsprechend besondere Beachtung geschenkt werden. Gerade für die mittlere Führungsebene in der Stadtverwaltung Hagen wäre die Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und den Personalrat der Stadt Hagen aus diesem Grund ebenso wünschenswert.

Eine weitere Realität ist, dass die finanziellen Handlungsspielräume der Stadt Hagen als Gesamtorganisation derzeit eng begrenzt sind. Die Einsparungen in der jüngeren Vergangenheit im Personalbereich haben zu erhöhten Belastungen der Mitarbeiter in der Stadtverwaltung geführt. Trotzdem sind der Umsetzung von sinnvollen Maßnahmen nur wenige Grenzen gesetzt. Wenn ein neues Werte-System als verbindliche Leitlinie geschaffen wird, sich daran anschließend die Kultur des gemeinsamen Miteinanders orientiert und sinnvolle Maßnahmen in Verbindung mit realistischen Ziele präzise formuliert werden.



## 6. Maßnahmenkatalog und Handlungsempfehlungen

Am Ende dieses *Werte- und Strategiekompass* sollen die zuvor herausgearbeiteten Trends, Tendenzen und Ergebnisse in einem Maßnahmenkatalog mit konkreten Handlungsempfehlungen verdichtet werden.

Dieser Maßnahmenkatalog mit konkreten Handlungsempfehlungen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt eine Auswahl dar, die sich an den Prioritäten orientiert, wie sie von den Autoren zu diesem Zeitpunkt gesehen werden. Über die hier dargestellte Auswahl hinaus, finden sich in diesem *Werte- und Strategiekompass* zahlreiche weitere Hinweise auf mögliche zielorientierte Maßnahmenvorschläge, die von den Umsetzungsverantwortlichen jederzeit kreativ und engagiert angegangen werden können.

In diesem *Werte- und Strategiekompass* hat sich der *Unternehmer Rat Hagen* die Mühe gemacht, Fakten zusammenzutragen, ein emotionales und ein sachliches Fundament zu gießen und daraus Maßnahmenvorschläge und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Es ist den Autoren an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass die ausgesprochenen Bewertungen in erster Linie als Chance zu verstehen sind und erst sekundär eine Beurteilung von Organisationsstrukturen und Menschen darstellen.

### 6.1 Das übergeordnete Ziel

Der Stadt Hagen fehlt es aus Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* derzeit an einem übergeordneten gemeinsamen Ziel, das von allen Interessengruppen in der Stadt Hagen gleichermaßen als verbindlich anerkannt wird.



Dieses Ziel sollte formuliert werden, um daraus ein gemeinsames Leit- und Zukunftsbild abzuleiten, welches Antworten unter anderem auf folgende Fragen gibt:

- *Wer sind wir?*
- *Wo stehen wir?*
- *Wohin wollen wir?*
- *Wie wollen wir wirken?*
- *Wo entstehen Blockaden?*
- *Wo sind die Lösungsansätze?*
- *Welche Arbeitsschritte führen zum Ziel?*

Diese strategische Entwicklung einer ausgeprägten Stadt-Identität und -Kultur ist die wichtigste Voraussetzung für alles Folgende. Erst dann kann aus einem Leit- und Zukunftsbild die weitere Ausprägung eines neuen Werte-Systems folgen. Die Frage hierzu sollte lauten:

*Was macht uns und die Stadt Hagen wertvoll?*

# HAGEN

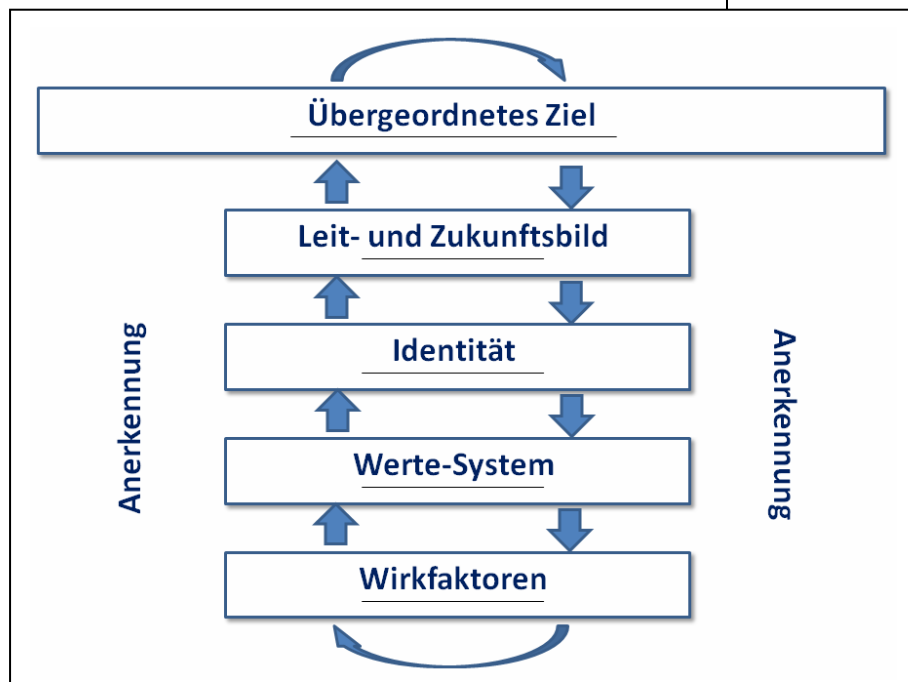
## *lebendig & wertvoll*

Ein Wertebewusstsein ist die Basis des Zusammenlebens. Ein Fundament, auf dem aufgebaut wird und das Stabilität gibt. Fühlt sich ein Lebewesen wertvoll und wertgeschätzt – aus sich selbst heraus, aber auch durch äußere Einflüsse – kann es lebendig werden. Denn dann ist es mit Inhalt gefüllt. Wie die Seele eines Menschen, trägt auch eine Stadt eine Seele in sich, die genährt werden will, um sich ausdrücken zu können. Denn was sie ausmacht, so wirkt sie. Innen sowie außen. Vom kleinen bis hin zum großen Bestandteil. Daher sind es alle Menschen, die in Verbindung zu einer Stadt stehen, die eine Verantwortung für die Stadt tragen. Die Stadt Hagen will lebendig sein. Hagen ist wertvoll und diese Werte möchten zum Ausdruck gebracht werden. Dann ist Hagen tatsächlich lebendig.

Um die Antwort auf die Frage „*Was macht uns und die Stadt Hagen wertvoll?*“ qualitativ auszuwogen geben zu können, ist sie auf die einzelnen, in erster Linie wichtigen Wirkfaktoren einer Stadt herunterzubrechen. Folgende einzelne Wirkfaktoren sollten in diesem Zusammenhang betrachtet werden:

- *Wirkfaktor Oberbürgermeister*
- *Wirkfaktor Rat der Stadt*
- *Wirkfaktor Politik und Parteien*
- *Wirkfaktor Stadtverwaltung*

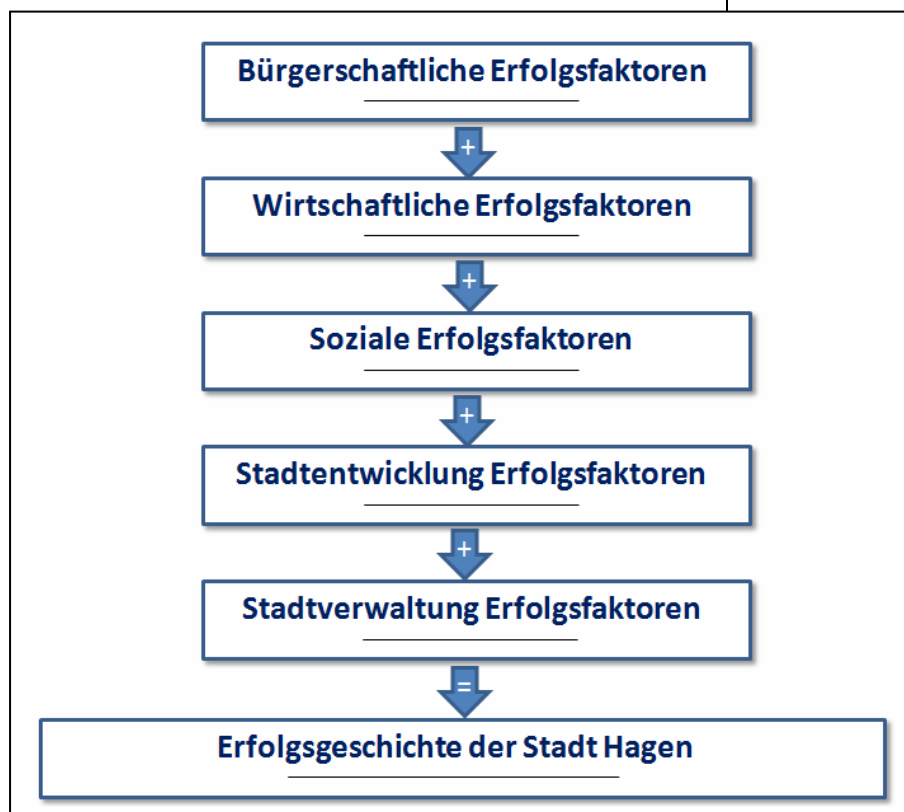
- *Wirkfaktor Wirtschaft und Unternehmen*
  - *Wirkfaktor Arbeitsmarkt*
  - *Wirkfaktor Bildung*
  - *Wirkfaktor Soziales*
  - *Wirkfaktor Kunst und Kultur*
  - *Wirkfaktor Architektur*
  - *Wirkfaktor Sport*
- ➔ und deren Image-Ausprägungen



Jeder einzelne Wirkfaktor sollte mit positiv besetzten emotionalen und sachlichen Wert-Begriffen belegt werden. Um ein so aufgestelltes System für eine lange Zeit erfolgreich mit Leben zu füllen, benötigt es Anerkennung auf allen Ebenen. Wird diese Anerkennung versagt oder fehlt der gemeinsame Wille, wird ein Erfolg an dieser Stelle unmöglich sein.

Diesen gemeinsamen Willen gilt es zunächst zu erzeugen. Gelingt die Umsetzung der hier beschriebenen Maßnahme, werden Vorteile auf verschiedensten Ebenen gefördert:

- mehr Bürgerzufriedenheit
- Positives Image nach innen und außen
- Ansiedlung/Bindung von Unternehmen
- Steigerung des Gemeinwohls
- Attraktivität der Stadt für junge, einkommensstarke Familien
- Breitschaft für Sponsoring auf vielen Ebenen
- etc.





Die übergeordnete Ausprägung einer positiven Stadt-Identität ist ein erstrebenswertes Ziel. Voraussetzung ist, dass sie über politische und individuelle Interessen hinauswirkt und anerkannt ist. Dazu benötigt die Stadt-Identität das hier beschriebene übergeordnete Ziel, das folgende Fragen beantwortet:

- *Wohin will die Stadt Hagen in den kommenden zehn Jahren?*
- *Was macht die Stadt Hagen besonders?*

In den notwendigen Einzelmaßnahmen können sich die politischen Ziele der einzelnen Parteien und die individuellen Ziele einzelner Interessengruppen dann durchaus wiederfinden. Die Auseinandersetzung im Detail sollte aus Sicht des Unternehmer Rat Hagen aber auch dann immer dem übergeordneten Ziel und einer positiven Kultur in der Zusammenarbeit untergeordnet werden. Für dogmatisch und persönlich geführte Diskussionen der politischen Parteien im Rat der Stadt Hagen oder zwischen einzelnen Interessengruppen ist dann kein Raum mehr vorhanden, wenn im Sinne eines übergeordneten Ziels der Stadt Hagen und einer wertvollen Kultur der Zusammenarbeit Einigkeit unter allen Beteiligten besteht. Bleibt es allerdings bei dem Versuch, politische oder individuelle Standpunkte ohne Anerkennung eines übergeordneten Ziels und einer positiven Kultur durchzusetzen, wird dies aller Wahrscheinlichkeit nach zum Scheitern in der Umsetzung von sinnvollen Einzelmaßnahmen führen. Außerdem dürfte in diesem Fall die Gefahr steigen, dass sich die politische Landschaft weiter in eine nicht wünschenswerte Richtung verändert. Denn der Bürger und der Unternehmer sucht eine Einheit im Ziel.





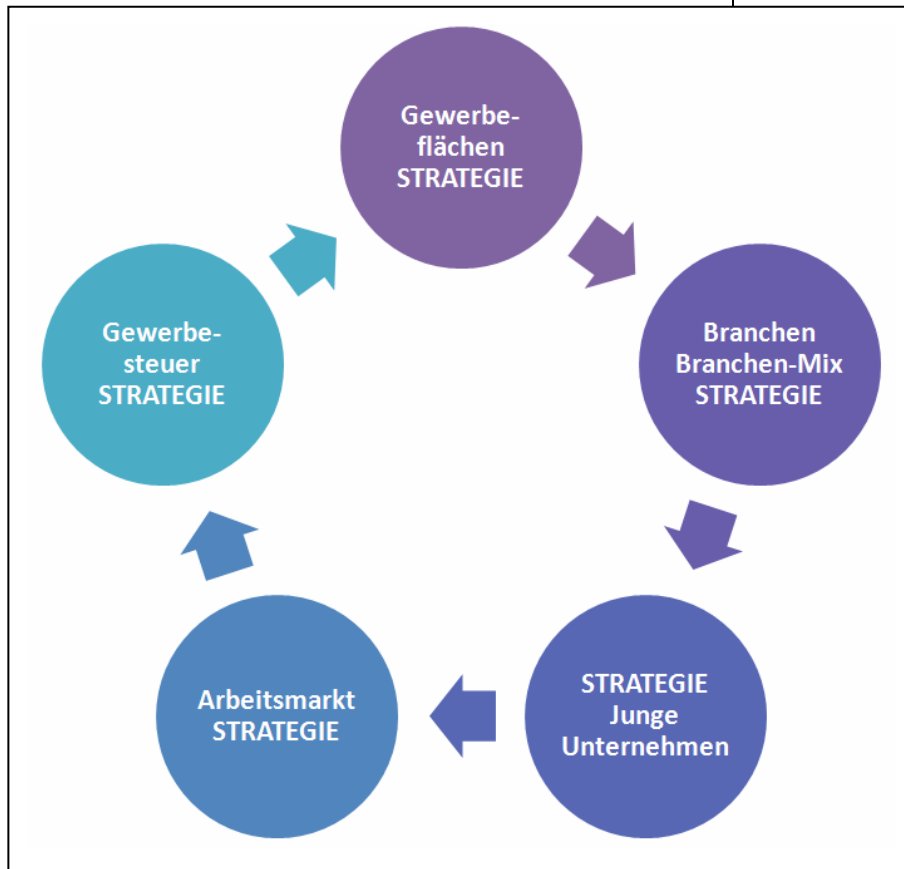
Der Unternehmer Rat Hagen erklärt sich ausdrücklich dazu bereit, an der Umsetzung der hier vorgeschlagenen Maßnahme und an allen dazugehörigen Prozessen mitzuarbeiten. Der Impuls zu Beginn der Umsetzungsarbeit dieser Maßnahme muss allerdings ein politischer Impuls sein, getragen von einer breiten Mehrheit der Fraktionen im Rat der Stadt Hagen. Alleine der Rat der Stadt Hagen und dessen Fraktionen tragen das demokratisch legitimierte Mandat, den Start und das Ergebnis einer solch umfassenden Maßnahme zu beschließen.

## **6.2 Strategische Ansiedlungspolitik für Unternehmen**

Der Stadt Hagen fehlt es aus Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* aktuell an einer verbindlich formulierten strategischen Ansiedlungspolitik für Unternehmen.

Die Gründung einer neuen *Wirtschaftsflächenentwicklungsgesellschaft* ist in diesem Zusammenhang sicher als Schritt in die richtige Richtung zu werten. Welcher Strategie diese neue Gesellschaft folgen soll, ist aber noch weitestgehend unklar. Ebenso unklar ist, wie sie im Zusammenspiel zwischen Stadtverwaltung und HagenAgentur eingebunden werden soll.

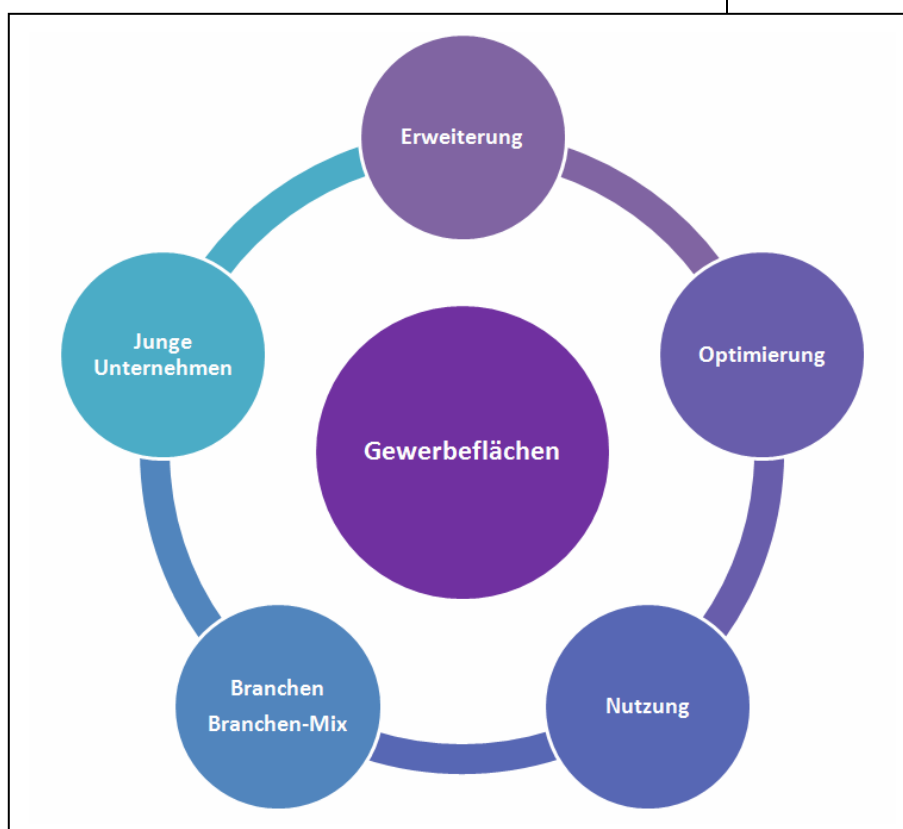
Insofern liegt es an dieser Stelle des *Werte- und Strategiekompass* auf der Hand, folgende Maßnahme vorzuschlagen: Es wäre wünschenswert, dass der Rat der Stadt Hagen die Verwaltungsspitze beauftragt, eine ganzheitliche Strategie zur Ansiedlung von Unternehmen zu entwickeln, die alle wesentlichen Aspekte – nicht nur den Flächenaspekt – berücksichtigt.



Folgende wesentliche Aspekte sollten im Rahmen einer solchen Strategieentwicklung Beachtung finden:

- Soll es sich um eine reine Flächenerweiterungspolitik handeln, die die von der Wirtschaftförderungsgesellschaft der Metropole Ruhr zuletzt ausgerechnete Lücke von rund 60 Hektar restriktionsfreier Gewerbefläche für die nächsten 15 Jahre auf dem Gebiet der Stadt Hagen, schließt?
- Oder soll gleichzeitig auch eine Flächenoptimierungspolitik betrieben werden, die vorhandene, zum Teil brachliegende Flächen aufwertet und auf diese Weise nutzbar macht (Flächennutzungspolitik)?

- Sollen bestimmte Branchen oder ein definierter Branchen-Mix gezielt angesprochen werden, um vorhandene Kompetenzen zu nutzen?
- Sollen gezielt Existenzgründer und junge Unternehmen angesprochen und gefördert werden? Welche Anreize und Mehrwerte kann die Stadt Hagen für diese Zielgruppe bieten?



Die strategische Ansiedlung von Unternehmen wird in der Stadt Hagen durch einen der höchsten Gewerbesteuer-Hebesätze in Nordrhein-Westfalen erschwert. Wie sieht die zukünftige Entwicklung dieses Standortfaktors aus? Unternehmen, die sich derzeit mit der Standort- und/oder Expansionsfrage beschäftigen, benötigen auf diese Frage eine verbindliche Antwort. Denn kurzfristig ist der hohe Gewerbesteuer-Hebesatz sicher ein weniger entscheidender Standortfaktor.



Sollte seitens der Stadt Hagen allerdings keine Strategie existieren, diesen Hebesatz in absehbarer Zukunft auch wieder zu senken, wird hieraus sehr schnell ein ganz wesentlicher negativer Standortfaktor. In diesem Szenario sollte die Stadt Hagen entsprechende Mehrwerte definieren, die diesen Standortnachteil aufwiegen. Eine solche Mehrwert-Strategie ist ebenfalls ein notwendiger Bestandteil eines Konzeptes für eine strategische Ansiedlungspolitik für Unternehmen.

In der Stadt Hagen sind überdurchschnittlich viele Menschen arbeitssuchend. In dieser auf den ersten Blick negativen Situation steckt allerdings auch eine Chance, die in einem Konzept für eine strategische Ansiedlungspolitik von Unternehmen herausgestellt werden kann. Welche Qualifizierungsmaßnahmen für diese arbeitssuchenden Bürger sind möglich und nötig, um den an einer Ansiedlung in Hagen interessierten Unternehmen möglichst viele qualifizierte Fachkräfte am Arbeitsmarkt anbieten zu können und gleichzeitig die Arbeitssuchenden-Quote in der Stadt Hagen um 2 % bis 3 % zu senken? Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann auch hierin ein wichtiger Standortfaktor für die Stadt Hagen liegen.

Die strategische Ansiedlungspolitik sollte sich aus der Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* nicht ausschließlich auf etablierte Unternehmen beziehen, die schon heute eine gewisse Größe haben. Existenzgründer und junge Unternehmen sollten ebenso im Fokus stehen. Ein Konzept für eine strategische Ansiedlungspolitik sollte dementsprechend auch für diese Zielgruppe Aussagen enthalten: Welche Anreize und Mehrwerte kann die Stadt Hagen für diese Zielgruppe bieten? Diese Zielgruppe kann sogar eine herausragende Relevanz entwickeln, da sich - überspitzt formuliert - aus jeder Garage ein neuer Weltmarktführer entwickeln kann.



Nicht ohne Grund haben sich viele Kommunen, kleine wie große, an dieser Stelle ein ganz besonders scharfes Profil zugelegt und eine lebendige Jungunternehmer-Szene geschaffen.

### **6.3 Familienfreundliche Großstadt**

Die Stadt Hagen ist – Stand heute – keine familienfreundliche Stadt. Das ist aus Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* verwunderlich, denn wie der oben dargestellte Wertekompass deutlich gezeigt hat, sind die Rahmenbedingungen hierfür theoretisch sehr gut. Die Stadt Hagen ist grün, das Umland und die Stadtteile bieten eine hervorragende Lebensqualität, der Wohnraum ist günstig. Ein gewichtiger Faktor für junge Familien sind die Betreuungskosten für Kinder im Alter von einem Jahr bis zum Beginn der Schulpflicht. Im nordrhein-westfälischen Vergleich liegt die Stadt Hagen hier fast an der Spitze der Gebühren für Familien mit mittleren Einkommen. Durch den niedrigen Mietspiegel werden diese hohen Kosten für junge Familien nur teilweise kompensiert. Eine wichtige empfehlenswerte Maßnahme wäre demnach hier gegenzusteuern und diese Kosten für junge Familien deutlich zu senken. Diese Einzelmaßnahme sollte sich in ein Konzept zur Steigerung der Familienfreundlichkeit der Stadt Hagen einbetten. Dadurch hätte die Stadt Hagen, gemanagt durch einen gut geführten Fachbereich *Jugend und Soziales* in der Stadtverwaltung Hagen, eine außerordentliche Chance sich mit einem wichtigen Alleinstellungsmerkmal zu profilieren.



#### 6.4 Der „Hagener Impuls“ – eine Chance für die Gegenwart

Nicht ohne Grund wurde oben zu Beginn dieses *Werte- und Strategiekompass* ausdrücklich auf das Wirken von Karl Ernst Osthaus und die Schaffenskraft seiner Zeit ausführlich eingegangen. Jene dort beschriebene, impulsgebende Kraft von damals, kann durchaus in die heutige Zeit hinübergeholt und als Chance für Hagen neu ergriffen werden. Jenes Denken und Handeln, einem übergeordnetem Ziel folgend, kann als beispielhaft in unsere heutige Zeit transportiert werden.

Durch die Bewusstmachung, dass in Hagen ein Kulturgut von hohem Wert schlummert, würde es so manchem Hagener Bürger leichter fallen, einen gewissen Stolz für seine Stadt zusätzlich zu empfinden.

Karl Ernst Osthaus wusste sehr genau, wie wichtig der erste Eindruck ist, den man von einer Stadt erhält. Die Visitenkarte, das Aushängeschild zu Osthaus Zeiten war der Hauptbahnhof der Stadt. Und es war vor diesem Hintergrund eine geniale Idee, den bekannten Glasmaler Johann Thorn Prikker für eine Auftragsarbeit für eben jenen Bahnhof zu engagieren. So entstand 1911 das noch in jüngster Vergangenheit (2005/2006) aufwendig restaurierte Bleiglasfenster mit dem Titel *„Der Künstler als Lehrer für Handel und Gewerbe“*.

Will man das, was in Hagen vorhanden ist, nutzen und an den *Hagener Impuls* anknüpfen, ist die Möglichkeit mit Hilfe von Wegweisern, vergleichbar der Route der Industriekultur, vom Bahnhofsvorplatz weiter auf den Spuren des *Hagener Impulses* zu wandeln, herausragend.

Es gibt vielfältige Möglichkeiten wie man die Rezeption des *Hagener Impulses* museumspädagogisch bzw. kulturpädagogisch sinnvoll aufbereiten könnte.



Spiegelbildlich zum Hauptbahnhof mit seinem Thorn-Prikker-Fenster, könnte eine Exkursion zum *Hagener Impuls* an allen Zugangspunkten, die den Besucher in Hagen willkommen heißen starten.

Gewissenhaft konzeptioniert und zielgerichtet geplant handelt es sich bei diesem museumspädagogischen Spaziergang auf den Spuren des *Hagener Impuls* sicher um eine Maßnahme, die durch Sponsoring von Hagener Unternehmen ganz oder teilweise finanziert werden kann.

## 6.5 Architekturpreis der Stadt Hagen

Anschließend an die oben angestellten Überlegungen zu einer Maßnahme, die den *Hagener Impuls* im heutigen Stadtbild von Hagen neu verankert, könnte eine weitere Maßnahme im direkten Zusammenhang stehen.

Es stellt sich die Frage, auf welche Weise dem aus den Zeiten von Karl Ernst Osthaus vorhandenen Kulturgut wieder eine landes- und bundesweite Bedeutung geschenkt werden kann. Eine effektive Möglichkeit, etwas dieser Strahlkraft der Vergangenheit in die Gegenwart hinüberzuziehen, wäre es, einen Hagener Architekturpreis bundes-, europa- oder weltweit auszu-schreiben. Einen passenden Rahmen für die Verleihung eines solchen Architekturpreises würde der Hohenhof bieten. Dieser Ort würde der spezifischen Hagener Ausprägung noch mehr Ausdruck verleihen und diese somit in Würdigung bringen. Betreut werden könnte diese Maßnahme durch eine Gruppe von Hagener Architekten, unter Zurückstellung der eigenen Interessen. Die Verantwortung für die Umsetzung dieser Maßnahme könnte bei dieser Architekten-Gruppe, unterstützt durch Vereine oder auch kunst- und architekturinteressierte Bürger, liegen.



Die Stadtverwaltung Hagen müsste diese Maßnahme positiv begleiten und organisatorisch unterstützen. Die Stadt Hagen sollte die Rolle der Stifterin des Preises übernehmen. Das Preisgeld und die Organisationskosten sollten durch Sponsoring und – wenn möglich – einen städtischen Beitrag gedeckt werden.

## 6.6 Kunst-Akademie Hagen

Eine wertvolle Stadt braucht neben ihren wirtschaftlichen Ausprägungen auch einen kulturellen Werte-Ausdruck. Die Stadt Hagen hat in diesem Zusammenhang, neben den architektonischen Highlights, noch viel mehr zu bieten.

Hier sind insbesondere das Kunstquartier Hagen mit dem *Osthaus Museum Hagen* und dem *Emil Schumacher Museum* sowie das renommierte *Theater Hagen* zu nennen.

Die Gründung einer Kunstakademie, in Erinnerung an Osthaus und als Wertschätzung dessen, was er in Hagen umsetzte und umsetzen wollte, könnte eine sinnvolle Maßnahme sein, die für die Stadt Hagen den wichtigen Wirkfaktor Kunst und Kultur positiv prägen könnte. Auch Osthaus versuchte möglichst viele Künstler an Hagen zu binden. Er vertrat vehement die Ansicht, dass durch am Ort ansässige Künstler, die Stadt Hagen deutschlandweit an Ansehen und Wert gewinnen würde.

Bei diesem Maßnahmenvorschlag aus dem Bereich Kunst und Architektur handelt es sich sicher um denjenigen, der den meisten Aufwand und die meiste Zeit erfordert. Dennoch liegt in ihm, getragen durch die Zusammenarbeit aller künstlerischen und kulturellen Kräfte in der Stadt Hagen, vielleicht auch derjenige, der langfristig und vor allem ständig die größte Wirkung entfaltet.





## 6.7 Interkulturelles Hagen

Auf der intellektuell-geistigen Ebene hat die Stadt Hagen ebenfalls ein enormes Potential. Die Stadt Hagen zeichnet sich durch eine enorme kulturelle und religiöse Vielfalt, die sich durch alle Bereiche des Lebens zieht, aus.

In der Stadt Hagen existiert eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an unterschiedlichen Glaubensrichtungen. So entsteht eine Bühne für die unterschiedlichsten kulturellen Mentalitäten und Lebensweisen. Dies ist eine wertvolle Quelle von breitem Wissen, die in Hagen sprudelt.

Eine geeignete Maßnahme, um diesen Aspekt der Stadt Hagen als Alleinstellungsmerkmal sichtbar zu machen, könnte auch in einer Preisstiftung liegen. Dessen Zielrichtung könnte zum Beispiel auf dem Feld des interreligiösen oder interkulturellen Zusammenlebens liegen. Oder, etwas größer gedacht, könnte die Stadt Hagen auch den Ethik-Preis der Bundesrepublik Deutschland stiften und jährlich verleihen. Alle drei Gedanken haben gemeinsam, dass sie das Image der Stadt Hagen überregional positiv verstärken und mit vergleichsweise einfachen Mitteln umzusetzen sind. Einzigste Voraussetzung ist der gemeinsame politische und bürgerschaftliche Wille. Gemeinsam mit den vorhandenen religiösen und kulturellen Initiativen, den interessierten Hagener Unternehmen und dem Engagement der Stadtverwaltung, wäre die inhaltliche Entwicklung und die jährliche operative Umsetzung dieser Maßnahme sicher zu leisten.

## 6.8 Urbanes Hagen

Eine weitere Maßnahme für die Stadt Hagen sollte aus der Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* den Fokus auf die Innenstadt legen.



Der Einzelhandel und die Gastronomie insgesamt, aber auch und gerade die Premium-Ausprägung beider Branchen, sind für ein lebendiges und wertvolles Hagen überaus wichtig.

Ein wichtiger Wirkfaktor in diesem Zusammenhang ist moderne Urbanität, die junge Menschen anzieht und ihre Bedürfnisse und Lebens-einstellungen widerspiegelt. Eine zentrale Rolle in einer darauf bezogenen Maßnahme können die Plätze der Innenstadt spielen. Auch hier hat die Stadt Hagen schon heute viel zu bieten. Es braucht allerdings eine Weiterentwicklung.

Die vorhandenen Plätze sollten mit positiven Ereignissen neu belebt werden, um eine urbane Dynamik zu bekommen. Erfolgreiche Städte nutzen diese Möglichkeiten konsequent und fördern das urbane Leben gezielt durch Veranstaltungen und Events in der Innenstadt und auf den zentralen Plätzen. In Hagen gibt es zahlreiche Plätze, die für eine moderne urbane Nutzung hervorragend geeignet sind:

- Theater-Vorplatz
- Volkspark
- Platz vor dem Allerweltshaus
- Kinovorplatz „Springe“
- Elbershallen
- Stadtteil-Plätze

Voraussetzung für diese Maßnahme ist in erster Linie wieder der gemeinsame politische und bürgerschaftliche Wille. Betreut werden könnte so eine Maßnahme wieder durch eine Gruppe von Architekten und Unternehmen in der Stadt Hagen.



Die operative Umsetzungsverantwortung für diese Maßnahme müsste sicher wieder in der Stadtverwaltung angesiedelt sein.

Notizen

## 6.9 Hagen und der Sport

Die Stadt Hagen ist eine Sportstadt. Es gibt nahezu alle Mannschafts- und Individualsportarten. Der Breitensport ist hervorragend aufgestellt. Im Spitzensport ist die Bedeutung der Stadt Hagen überschaubar, auch wenn einige Nischen, wie zum Beispiel Federfußball, mit Weltklasse besetzt sind.

Aushängeschild und wertbildende Sportart für die Stadt Hagen ist Basketball. Auch wenn der Basketball-Bundesligist *Phoenix Hagen* die Basketball Bundesliga im Jahr 2016 verlassen musste und die Zukunft der Sportart in der Stadt Hagen auf Bundesliganiveau derzeit unklar ist, sind Maßnahmen, die die Sportkultur der Stadt Hagen, insbesondere auch den Spitzensport, unterstützen, sehr empfehlenswert. Aus der Sicht des *Unternehmer Rat Hagen* gehört hierzu aber zuerst eine Gesamtkonzeption, die die sportliche Zielsetzung der Stadt Hagen als Wert und als Wirkfaktor festlegt. Erst wenn eine solche Konzeption steht und interessenübergreifend anerkannt ist, können die Unternehmen der Stadt ihre Sponsoring-Maßnahmen zielgerichtet planen. Und zwar vielfältig angelegt zwischen Breitensport und Spitzensport. Ob es sinnvoll ist zum jetzigen Zeitpunkt kompromisslos das Ziel zu verfolgen, in der Stadt Hagen wieder Bundesliga-Basketball zu etablieren, kann an dieser Stelle dahinstehen. Sicherlich ist die Wahrscheinlichkeit, dass aus dieser Sportart wieder eine Hagener Mannschaft die höchste deutsche Spielklasse erreicht, im Vergleich zu anderen Sportarten, sehr hoch.



Allerdings dürften sich die finanziellen Risiken, die der Hagerer Bundesliga-Basketball schon zweimal erlebt hat, wiederholen, wenn kein politisch vertretenes und gesellschaftlich akzeptiertes Gesamtkonzept-Sport diese Entwicklung flankiert.

Aber auch andere Sportarten haben durchaus das Potential den Wert und Wirkfaktor *Sport* für die Stadt Hagen zu prägen. Ein besonderes Beispiel hierfür ist der Reitsport. Hagen ist, geprägt durch das nähere Umland der Stadt, eine Reiterstadt. Insofern kann es durchaus auch eine erfolgreiche Maßnahme zur Prägung von Werten und Wirkfaktoren für die Stadt Hagen darstellen, ein bundesweit bedeutendes Reitturnier zu etablieren. Im Gegensatz zu einer Hallensportart wie Basketball, stellt der Reitsport beispielhaft die für die Stadt Hagen häufig genannten Wert-Begriffe *grüne Stadt*, *Natur* und *attraktives Umland* in den Mittelpunkt.

Beide genannten Beispiele (Basketball und Reiten) stehen in der Stadt Hagen auf einem soliden gesellschaftlichen Fundament. Ebenso wie zahlreiche andere Mannschafts- und Individualsportarten. Die operative Umsetzung von politisch beschlossenen Maßnahmen wird sich im Bereich Sport mit großer Wahrscheinlichkeit als vergleichsweise einfach darstellen.

### **6.10 Arbeitsgruppen des Unternehmer Rat Hagen**

Neben dem hier empfohlenen und vorgestellten Maßnahmenkatalog mit Handlungsempfehlungen, der sich vornehmlich an die lokale Politik, die Verwaltungsspitze der Stadt Hagen und die Stadtverwaltung Hagen richtet, wird der *Unternehmer Rat Hagen* im Jahr 2017 selbst ebenfalls weitere Maßnahmen in Angriff nehmen und diese inhaltlich weiter entwickeln.



Derzeit fest geplant sind die folgenden vier Arbeitsgruppen:

- *Lebendiges wertvolles Hagen*
- *Premium Einzelhandel und Gastronomie*
- *Logistik/Verkehr/Industrie und Immobilien*
- *Jungunternehmer-Projekte*

Daneben wird es weitere regelmäßige Treffen geben, zu denen der *Unternehmer Rat Hagen*, entsprechend seiner Philosophie, alle relevanten Kräfte der Stadt Hagen jeweils einladen wird.

## 7. **Schlussbemerkung**

Dieser *Werte- und Strategiekompass* gibt in erster Linie die Meinungen und Ansichten der Autoren wieder. Diese beruhen im Wesentlichen auf den Ergebnissen der Unternehmerbefragung unter Unternehmen in der Stadt Hagen im November und Dezember 2016. Die Autoren sind jederzeit offen für Anregungen und Kritik. Ein persönliches Gespräch über Inhalte, einzelne Aspekte oder Meinungsäußerungen führen die Autoren mit jedem Interessierten sehr gerne. Die Autoren haben sich in jedem Aspekt dieses *Werte- und Strategiekompass* bemüht, ausgewogen, sachlich und informativ vorzugehen und logisch-konsequent zu argumentieren. Sollten Leser in diesem Zusammenhang anderer Meinung sein, freuen sich die Autoren über jede Rückmeldung und beantworten diese sehr gerne.

**E-Mail an die Autoren:**

**[info@bahn-marketing.de](mailto:info@bahn-marketing.de)**



Der *Unternehmer Rat Hagen* wird die weitere Entwicklung aller, in diesem *Werte- und Strategiekompas* genannten, Aspekte weiterhin beobachten und regelmäßig hierzu stellungnehmen.

Hagen, im Januar 2017

Notizen