



KUNST IM ÖFFENTLICHEN RAUM DES RUHRGEBIETS

AKTUELLE VERANSTALTUNGEN UND AUSSTELLUNGEN

WICHTIGE REZENSIONEN UND NEUERSCHEINUNGEN

RUHRGEBIETSBIBLIOGRAFIE

Qualitäten des Machens. Was braucht die Transformation in der Industriekultur?

Plädoyer für eine neue Gründerzeit¹

Joseph Hoppe

Industriekultur ist als Begriff und Arbeitsgebiet in Deutschland vor allem mit den großen Veränderungen in den alten Montanlandschaften des Ruhrgebiets zu einem öffentlichen Thema geworden. Umfangreiche Fördermaßnahmen in Verbindung mit einem großen zivilgesellschaftlichen Engagement haben dafür gesorgt, dass viele Objekte nicht nur unter Denkmalschutz gestellt werden konnten, sondern auch in eine meist kulturelle oder museale Nachnutzung gebracht werden konnten. Doch Beispiele wie vor allem die Zeche Zollverein, aber auch die Jahrhunderthalle oder der Landschaftspark Duisburg-Nord belegen, dass mit der Nachnutzung von großformatigen und komplexen Objekten der Industriekultur auch neue Geschäftsmodelle wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden können.

Das industriegesellschaftliche Erbe wird in der absehbaren Zukunft größer und komplizierter werden, denn viele Kernstrukturen der alten Industriegesellschaft in der Bundesrepublik stehen vor einschneidenden Umbrüchen. Diese Umbrüche vollziehen sich regional verschieden und in unterschiedlichen Skalierungen, besonders ausgeprägt in den großen Energielandschaften wie der Lausitz oder dem Rheinischen Revier. Hier ist mit einem immensen Zuwachs von schützenswerter Substanz zu rechnen (Stichwort: Graue Energie).

Damit stehen nicht nur die traditionellen Industriestrukturen vor herausfordernden Transformationen, sondern auch die Akteure der Industriekultur in ihrer Rolle als Nachlassverwalter. Dieses große und schwierige Erbe werden wir nicht mehr nur erhalten und verwalten können, sondern wir werden es entwickeln und in möglichst produktive neue Nutzung bringen müssen.

Wir sollten in einer solchen Situation nicht nur über Strukturen und Programme von Förderungen und staatlichen Verpflichtungen reden, obwohl diese fraglos benötigt werden. Strukturen und Programme bringen nicht zwangsläufig tragfähige Veränderungen hervor, sondern neigen zu vorsichtig balancierten Statiken und Unbeweglichkeit. Deswegen braucht es Skills oder Tugenden, besondere Eigenschaften von Persönlichkeiten, die willens und in der Lage sind, die Transformation in der Industriekultur nachhaltig zu gestalten und zu managen.

Notwendige disruptive Prozesse brauchen immer Verantwortungsträger, Treiber und Moderatoren. Wir können ausschweifend über städtebauliche oder kulturell motivierte Programme und Planungen sprechen, das ist auch sinnvoll und notwendig. Aber hier soll der Blick auf Anforderungen an die handelnden und entscheidenden

Menschen gerichtet werden, die dafür Sorge tragen können, neue Perspektiven in der Arbeit mit Industriekultur zu eröffnen.

Was sind die besonderen Herausforderungen beim „Machen“ und Gestalten in der Industriekultur?

Vor allem braucht es die Fähigkeit zur sozialen Empathie, womit hier ein aufmerksamer Blick und ein offenes Herz für die arbeitenden Menschen der Vergangenheit und Gegenwart gemeint ist. Industriekultur steht nicht nur für die materiellen Werte der Gebäude und Infrastrukturen, sondern auch für die impliziten immateriellen Werte der jeweiligen Kulturen und Erinnerungslandschaften des Arbeitens und von unternehmerischer Power. Empathie und Respekt sind die Schlüsselbegriffe für die angesprochene Qualität.

Nötig ist auch ein sensibles Auge für die spezifischen Räume der Industriekultur, ihre Architekturen und ihre Qualitäten. Gerade bei Entscheidungen über Erhalt und Überformung ist ein hochentwickeltes ästhetisches Sensorium gefordert, um die richtigen und sinnvollen Entscheidungen in der Tradition des Ortes zu fällen.

Es braucht ein offenes Ohr und Aufmerksamkeit für die Interaktion von Orten der Industriekultur und regionalen Identitätsnarrativen. Industriekultur kennt immer zahlreiche raumzeitliche Bezüge in ihrer gewachsenen Umgebung, die sich in besonderen Erzähl- und Erinnerungskulturen widerspiegeln. Diese gilt es aufzunehmen und weiterzuerzählen.

Wording und Painting – Wie kommunizieren wir? Sprechen wir von Denkmälern, Erbe oder von Laboren, von neuen Pionierquartieren? Können wir neue Begriffe und Bildmarken erfinden, die einem neuen Spirit in alten Orten besser gerecht werden? Für wen und mit wem kommunizieren wir? Wie können die Visionen und Traditionen in unseren Auftritten in überzeugende Marken und Claims übersetzt werden?

Was sind die besonderen Fähigkeiten oder Skills des „Machens“?

In Zukunft wird es weit mehr um das Gestalten und kreative Entwickeln gehen müssen. Die Entwicklung von Orten der Industriekultur muss auch auf die Entwicklung von neuen business cases ausgerichtet sein.

Solche Geschäftsmodelle werden in den meisten Fällen darauf basieren, dass alternative Technologievorschläge und unkonvention-

nelle Anstöße aus den Wissenschaften aufgenommen und in neue marktgängige Produktwelten überführt werden. Eine Offenheit für neue Allianzen mit Wissenschaft und Technik und die Fähigkeit zu einer ergebnisorientierten Kommunikation mit den dortigen Akteuren ist eine weitere Anforderung für die erfolgreiche Entwicklung von Wirtschaftsmodellen in den Soziotopen der Industriekultur.

Gerade dann, wenn es auch um politisch heikle Transformationsprozesse mit schmerzlichen Auswirkungen für die jeweilige Region geht, wird eine Fähigkeit zur Kooperation und Abstimmung mit politisch Verantwortlichen vor Ort auf den unterschiedlichsten Zuständigkeitsebenen unerlässlich sein. Es braucht also ein besonderes Händchen für politisches Agieren und Netzwerken.

Nach innen hin müssen alle Handlungsstrategien und –optionen in eine umfassende Kommunikation mit dem Team eingebunden werden. Gerade für pionierhafte Projekte ist die Ausbildung eines belastbaren Teamspirits unerlässlich. Alle Aufgaben und Ideen sowie Problemlösungsansätze werden idealerweise klar definiert und transparent gemacht. Teambuilding und Teamsupport sind vorrangige Aufgaben.

Objekte der Industriekultur stellen ein wertvolles Kapital dar; als soziales Kapital im Sinne von Bedeutungsträgern und Zeichenhaftigkeit, aber auch als Immobilien-Kapital im Sinne von funktio-

nal vielfach nutzbaren Räumlichkeiten und als ökologisches Kapital in der Bilanzierung von investierten Energien und Materialien. Für eine neue Industriekultur wird zudem Finanzkapital benötigt, das akquiriert werden muss. Hierfür werden *Trüffelschweinqualitäten* benötigt, freies Kapital muss begeistert und mobilisiert werden.

Sehr oft wird der Erfolg in all diesen Anstrengungen nicht nur von guten Konzepten und überzeugenden Präsentationen abhängen, es braucht auch so etwas wie Fortune und den Sinn für die richtige Aktion im richtigen und wichtigen Moment und die Fähigkeit, genau diesen Moment zu erkennen. Im Fußball nennt man das *Vollstreckerfähigkeiten*, ein besonderer Sinn für adäquates Timing.

Gerade im Bereich einer Neuen Industriekultur (der Begriff wurde vom INIK-Institut in Cottbus eingeführt) werden Fehler und Scheitern eine unabdingbare Erfahrung in allen innovativen Prozessen sein. Diese aber als Lektionen begreifen zu können, aus denen gelernt werden kann, erfordert eine eigene Qualität und eine besondere Verarbeitungsfähigkeit.

Neue Koalition: Industriekultur 2.0 trifft auf Unternehmergeist X.0

Die Zukunft von Arbeit entwickeln und fördern

Industriekultur hat zum einen in den letzten Jahren stark vom Engagement des Ehrenamts profitiert. Das kann nicht genug gewürdigt werden, aber wir müssen sehen, dass die Ressourcen des Ehrenamts begrenzt sind und im Laufe der Zeit immer geringer werden. Auch die Ressourcen der Kulturpolitik für die Pflege und Nutzung von Industriekultur werden in den nächsten Jahren nicht zunehmen, das werden wir nüchtern konstatieren müssen und haben zu überlegen, welche anderen Optionen sich eröffnen können und müssen.

Es ist Zeit für ein neues Leitbild von Akteuren in der Industriekultur. Wir müssen über eine neue Qualität von Leadership im Industrial Heritage nachdenken und sie befördern. Raumpioniere, Innovationstreiber und Unternehmer können die alten Orte der Arbeit zu Stätten neuer Arbeit und neuer Produkte entwickeln. Hier kann die Geschichte der Industrie erfolgreich weitererzählt werden, wenn die Lektionen der Vergangenheit der Industrialisierung verstanden worden sind und Leitlinien für eine postfossile und existenzsichernde, also nicht existenzgefährdende, neue Industriekultur beherzigt werden. Was braucht es dazu?

An deutschen Hochschulen kann in verschiedenen Disziplinen einiges über Industriekultur gelernt werden, es sind in aller Regel aber Ansätze und Methoden, die sich mit retrospektiven Betrachtungen und Analysen jüngerer zeithistorischer Prozesse befassen. Zukunftsorientiertes transformatives Management für Industriekultur muss heute im *trial and error*-Verfahren erlernt werden, der Aufbau von Ausbildungsangeboten für diesen Bedarf ist dringend geboten.

Die Beschaffung von Krediten für Unternehmungen im Bereich der Industriekultur gestaltet sich zumeist sehr schwierig. Wir brauchen mehr und größere spezielle Fonds für Venture Capital im Bereich Industriekultur – das Beispiel der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten niederländischen Triodos Bank zeigt, wie so etwas funkti-



Dr. Anneliese Rauhut, Vorsitzende der Gesellschaft der Freunde und Förderer der Stiftung Zollverein e. V., mit Prof. Dr. Hans-Peter Noll (links) und Prof. Heinrich Theodor Grütter; Foto: Georg Lukas / Stiftung Zollverein.

onieren kann. Auch Stiftungen sind hier gefragt; so hat die gemeinnützige Trias-Stiftung einen beispielhaften Förderungsschwerpunkt für die Entwicklung von Industriekultur-Immobilien geschaffen. Es ist gut vorstellbar, dass weitere Banken und vor allem industrienähe Stiftungen bei entsprechender Überzeugungsarbeit Kapital für Unternehmungen in Industriekultur bereitstellen.

Unternehmerische Fähigkeiten und gemeinwohlorientierter Unternehmenserfolg

Es gibt zahlreiche Definitionen für die Rolle des Unternehmers/der Unternehmerin. Einige besondere Anforderungen für erfolgreiches unternehmerisches Wirken in und mit Industriekultur wurden bereits genannt. Weitere seien hier ergänzend genannt: Eigeninitiative, Unabhängigkeitsstreben, Kreativität. Unternehmer sollten zugleich schöpferisch denkende und entscheidungsfreudige Menschen sein. Risikobereitschaft. Unternehmer müssen Chancen und Risiken abwägen, ein abschätzbares Risiko eingehen und dabei vor allem Kosten, Marktbewegungen und Kundenerwartungen bewerten. Problemlösungsfähigkeit. Ein Unternehmer muss jenseits von bekannten Routinen fähig sein, in unbekanntem Terrain zu operieren und stets Wege finden, um handlungsfähig zu bleiben. Ambiguitätstoleranz. Das unternehmerische Denken muss den Umgang mit Unsicherheiten aushalten. Selbstwirksamkeitserwartung: Damit ist eine Hal-

tung und Selbstwahrnehmung gemeint, nach der innere Einstellung und eigenverantwortliches Handeln entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Vorhabens haben.

„Der Pessimist klagt über den Wind. Der Optimist hofft, dass er sich dreht. Der Unternehmer stellt die Segel richtig.“ (William Arthur Ward) *Role models* oder vorbildliche Personen können für die Kommunikationsstrategie und Akzeptanz eines Industriekultur-affinen Unternehmungsgeists eine wichtige Rolle spielen: Es gibt sie und ihre Leistung ist noch viel zu wenig bekannt.

Einige Beispiele: Sarah Polzer-Storek hat in einem schwierigen sozialen Umfeld im brandenburgischen Eberswalde das 8 ha große Gelände einer alten Rohrfabrik in einen neuen Typus von Gewerbepark verwandelt, der unterschiedlichen Mietern eine wirtschaftliche Basis bietet und zugleich eine wichtige soziale Rolle in der traditionsreichen Industriestadt am Finowkanal wahrnimmt.

Frank Sippel hat mit seiner Real Estate AG das Gelände einer alten Mälzerei in Berlin Schöneberg übernommen und in vielen Jahren zu einem erfolgreichen Gewerbe- und Kulturstandort umgewandelt; Handwerker und Künstler sind hier ebenso zu finden wie neue Modelle des Urban Farming.

Christian Schlodder und seine Kollegen haben mit dem Berliner Startup *Suchmeister* schöne Erfolge erarbeitet. Zusammen mit einem Projektteam hat er das Gelände und erste Baulichkeiten einer ehemaligen Destillerie im heimatlichen Altdöbern/Brandenburg



Sarah Polzer-Storek im Rofinpark auf dem Areal der alten Rohrfabrik in Eberswalde, zusammen mit dem Privatinvestor Sven Rosemann, 26.6.2021; Foto: Tom Schweers.

übernommen. Hier soll unter gemeinwohlökonomischen Aspekten ein Mischnutzungsquartier entstehen, das alte und neue Arbeitswelten verbindet.

Amelie Deuffhardt betreibt seit 2006 mit ihrem Team sehr erfolgreich in Hamburg die ehemalige Kampnagel-Fabrik als angesehenen Kulturstandort. Sie sieht sich selbst nicht in erster Linie als klassische Intendantin, sondern als Kultur-Unternehmerin, da das Gelände seine Mittel in hohem Maße selbst erwirtschaftet.

Unternehmerische Erfolge, wirtschaftliche Effizienz und Gemeinwohlorientierung müssen sich nicht ausschließen; es gibt in der Industriekultur auch wegweisende Beispiele für die Anwendung von Grundsätzen der Gemeinwohlökonomie, die für eine Bilanzierung von Unternehmenstätigkeiten steht, bei der auch ökologische und soziale Aspekte in die kaufmännische Betrachtung einfließen. Betriebe der Gemeinwohlökonomie müssen sich zertifizieren lassen. Dafür steht zum Beispiel wiederum der Rofin-Park in Eberswalde; ebenso das ehemalige Landgut Borsig in der Nähe von Nauen, in dem heute Michael Stober mit seinem Team eine sehr erfolgreiche Hotellerie und Konferenz-Location betreibt.

Was sind die Konsequenzen dieser Überlegungen? Wir brauchen als erstes eine Plattform für den Austausch über eine neue Unternehmenskultur in der Community der Industriekultur, die Menschen mit Entscheidungsmut und Unternehmergeist zusammenzubringt und, wo nötig, zu empowern vermag. Es gibt offenkundig einen großen Bedarf an Verbindung und Diskussion. Eine solche Plattform kann und sollte unter dem Dach des Bundesverband Industriekultur eingerichtet werden. Im Vordergrund stehen

dabei die Aspekte Vernetzung, fairer und offener Austausch und Wissenstransfer, insbesondere auch zwischen den unterschiedlichen Akteurs-Generationen.

Nicht alle Akteure in der Industriekultur, eher wenige, wollen Unternehmer werden. Aber unternehmerisches Denken kann uns als Industriekultur-Community enorm weiterbringen. Nicht in erster Linie, um Wirtschaftswachstum zu fördern (auch das ist sinnvoll), sondern um junge Menschen zu befähigen, ihre Ideen umzusetzen – und neue Gestaltungsmöglichkeiten in unserer Gesellschaft und an den faszinierenden Orten der Industriekultur zu erleben.

Nachsatz:

Scharfsinnige Menschen werden einen Subtext in meinen Darlegungen bemerkt haben. Denn natürlich haben die beiden Zollverein-Emeriti Hans-Peter Noll und Theo Grütter in vielem, was hier gesagt wurde, als anregende Vorbilder gedient. Ich bin mir allerdings gar nicht sicher, ob beide sich in ihrem erfolgreichen Wirken bei der Entwicklung des Standorts Zeche Zollverein je als Unternehmer betrachtet haben. Abschließend meinerseits ein sehr herzlicher Dank für viele Anregungen in Gesprächen und die Gelegenheit, den Beiden beim erfolgreichen Machen zugeschaut haben zu dürfen.

¹ Bei diesem Text handelt es sich um einen Impulsvortrag anlässlich der Verabschiedung von Prof. Dr. Hans-Peter Noll und Prof. Theo Grütter als Vorstand der Stiftung Zollverein am 19. November 2025, veranstaltet durch die Freunde Zollverein.