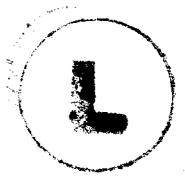


246 25/3501



Universität Potsdam
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

Grundgedanken zur Bedeutung und Entwicklung von Leitbildern für Städte

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Vortragsreihe Nr. 4/1995

Grundgedanken zur Bedeutung und Entwicklung von Leitbildern für Städte

Ingo Balderjahn
Universität Potsdam

1. Stadtmarketing

Stadtmarketing ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Stadt als Qualitätsprodukt definiert, das den Bedürfnissen sowohl der Bürger als auch der Besucher einer Stadt und aller Personen, Organisationen und Institutionen, mit denen die Stadt Kontakte pflegen möchte, in hohem Maße gerecht werden muß. Zur marktorientierten Gestaltung und Ausrichtung des Leistungsangebots müssen sich die Akteure zum „**Dienstleistungsunternehmen Stadt**“ zusammenschließen.

Es sind insbesondere die veränderten wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen, die die Stadtplanung und -entwicklung vor neue Herausforderungen stellt. So haben sich in den letzten Jahren der **Wettbewerbsdruck und Konkurrenzkampf** zwischen Städten und Regionen um die Ansiedlung attraktiver Unternehmen und Institutionen stark erhöht. Bürokratische Verwaltungsstrukturen und Planungsprozeduren sind immer weniger in der Lage, die komplexen Probleme einer modernen Stadt in den Griff zu bekommen. Auch ist eine zunehmende Interessen-

polarisierung und -ausdifferenzierung in Städten ebenso festzustellen wie der Wunsch vieler, an der Stadtentwicklung beteiligt zu werden.

Stadtmarketing steht deshalb vor der Aufgabe des Ausgleichs unterschiedlicher Interessen und der Förderung von gegenseitigem Verständnis. Es geht darum, die Akteure einer Stadt, Bürger und Verwaltung, Industrie, Handel und Dienstleistungen, Verkehr, Kultur und Sport zusammenzuführen und auf gemeinsame Ziele der Stadtentwicklung zu lenken. Dazu muß der Dialog und die Kommunikation zwischen diesen unterschiedlichen Anspruchsgruppen einer Stadt angeregt werden.

Die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Stadt zu verbessern, ist die Aufgabe eines effektiven **Stadtmanagements**, das auf der Grundlage eines zu entwickelnden **Stadtmarketing-Konzepts** handelt.

2. Bezugsrahmen zur Entwicklung von Leitbildern

Als Grundlage eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Leitbildentwick-

lung einer Stadt bietet sich das **St. Galler Management-Konzept** mit seinen Kernelementen „Ganzheitlichkeit“ und „Integration“ an. Grundlage dieses Konzepts ist die Unterscheidung von drei Managementdimensionen (*Bleicher 1994, S. 15*): Die

- normative
- strategische und
- operative

Dimension.

Darüber hinaus ist diesem Konzept eine **Vision** vorangestellt, die einen erstrebenswerten und motivierenden Zukunftszustand der Stadt umschreibt (vgl. *Bleicher 1993, S. 35*). Nach Hinterhuber ist die Vision mit dem Polarstern vergleichbar, der nicht das Ziel einer Reise darstellt, aber die Richtung angibt, wohin die Reise geht. Städte brauchen Visionen, Vorstellungen also, wie die Stadt in Zukunft aussehen soll.

Bild 1: St. Galler Management-Konzept übertragen auf Städte.

Quelle: Funke 1993, S. 44

Das normative Stadt-Management umfaßt die Festlegung genereller Ziele, Prinzipien, Normen und Regeln, die darauf gerichtet sind, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt zu sichern und zu verbessern (vgl. *Bleicher 1994, S. 17*). Diese Ziele und Grundsätze werden unter Beachtung von Kommunalverfassung und Stadtkultur sowie ihrer Nutzenstiftung für alle Stadtgruppen (Anbieter und Nachfrager

von Stadtleistungen) abgeleitet und als verbindlich festgelegt.

Das Stadtmarketing hat einen **Entwicklungspfad in die Zukunft** zu definieren, der den Weg vom gegenwärtigen Zustand in den Zielzustand angibt. Dies geht einher mit der Vorgabe von generellen Zielen, Grundorientierungen unter Erschließung von Nutzenpotentialen und Ressourcen. Hierbei hat sich das Stadtmarketing den Bürgern und Anspruchsgruppen der Stadt zu verpflichten. Leitbilder dokumentieren in diesem Sinne generelle Zielsetzungen und Verhaltensgrundsätze und liefern den Bezugspunkt für einen Dialog (*Bleicher 1993, S. 40*).

Aufgabe des **strategischen Stadt-Managements** ist der Aufbau und Einsatz von Erfolgs- und Chancenpotentialen sowie die Zuweisung von Ressourcen (vgl. *Bleicher 1994, S. 16*). Im Mittelpunkt strategischer Planung stehen Programme (Handlungspläne zur Erreichung der Ziele), Strukturen (Gestaltung von Organisationsstrukturen) und Systeme (Informationssysteme) sowie die Interessen und das Verhalten der Leistungsträger einer Stadt (vgl. *Bleicher 1994, S. 17*).

Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung **im operativen Management**. Im Mittelpunkt stehen hier organisatorische Prozesse (Ablauforganisation), Entscheidungssysteme (Führungssysteme) und Finanz-

fragen sowie das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Stadtakteure.

In vertikaler Sicht bedeutet dieses Konzept eine Konkretisierung von Normen über stadtpolitische Missionen zu strategischen Programmen und Maßnahmen, die Handlungsträgern zugeordnet und schließlich in der operativen Dimension durch Aufträge und Vorgaben für Aktivitäten umgesetzt und weiter konkretisiert werden (Bleicher 1994, S. 18).

3. Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzepts mit Stadtleitbild

Die Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzepts erfolgt über die vier Stufen Situationsanalyse, Leitbild- und Strategieentwicklung sowie Maßnahmenplanung, - Umsetzung und -kontrolle.

Bild 2: Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzepts.

Quelle: Funke 1994, S. 45

Ein **Stadtleitbild** macht Aussagen über alle grundsätzlichen, allgemeingültigen und dennoch realistischen Vorstellungen der Stadtentwicklung sowie über angestrebte Ziele und Handlungspläne der Stadt. Ein solches „**realistisches Idealbild**“ (Bleicher 1994, S. 21) stellt ein Leitsystem dar, an dem sich alle stadtrelevanten Aktivitäten ausrichten und koordinieren können. Stadtleitbilder müssen unterschiedlichste Entwick-

lungstrends berücksichtigen und die Bereiche der Stadtentwicklung darauf ausrichten („**Zukunftsfit**“ von Umwelt- und Stadtentwicklung). Leitbilder erfassen handlungsnormierende Entscheidungen über Ziele und Grundorientierungen bei der strategischen und operativen Gestaltung und Lenkung zukünftiger Stadtentwicklung (vgl. Bleicher 1993, S. 51). Leitbilder ermöglichen zudem eine **Vernetzung** unterschiedlicher Stadtinteressen und die Nutzbarmachung lokaler Kenntnisse, Kreativität und Kompetenz. Dieses Potential wird auf langfristig angelegte Handlungspläne, die sich an den lokalen Besonderheiten einer Stadt ausrichten, gelenkt.

Weiterhin kommt im Stadtleitbild das **Selbstverständnis einer Stadt** zum Ausdruck:

Zum Beispiel

- das Selbstverständnis der Stadt in **der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung** und Berücksichtigung von Anspruchsgruppeninteressen (*Stakeholder-Ansatz*). Die Stadt definiert ihr Selbstverständnis dann über den Nutzen, den sie ihren Bürgern und den sonstigen Anspruchsgruppen gegenüber erbringen kann.
- Oder das Selbstverständnis der Stadt als soziales System mit funktioneller Zweckbestimmung **der Befriedigung sozialer und ökonomischer Bedürfnisse** der Bürger und sonstiger Stadtgruppen.

- Oder das Selbstverständnis der Stadtpolitik beruht **auf Vertrauen gegenüber seinen Bürgern**. Das beinhaltet eine bewußte Abkehr von hierarchischer Machtausübung, gegenseitigem Mißtrauen und Kontrolle. Hier stehen eigendynamische Prozesse der Selbstorganisation sowie der Konfliktregelung durch Aushandlungsprozesse und Dialoge im Vordergrund.

Strategien sind langfristig angelegte Handlungspläne und damit sehr viel konkreter als Leitlinien. Sie betreffen die Organisation, das Management, die Systeme und Instrumente des Marketing. Strategien geben die Rahmenbedingungen bzw. den Handlungskorridor für Aktionen an (z.B. flache Organisationsfigur; polyzentrische Verteilung der Entscheidungen, Ressourcen und Kontrolle; flexibles Agieren). Das Stadtmanagement definiert Verhaltensgrundsätze für Führung und Kooperation.

4. Bedeutung und Funktion von Leitbildern und Grundsätzen der Leitbildentwicklung

Im Rahmen einer Stadtmarketing-Konzeption übernehmen Leitbilder mehrere Funktionen:

- Orientierungs- und Koordinationsfunktion
In einer arbeitsteiligen Organisation ermöglichen Leitlinien eine effektive Integration und Koordination von Einzelbei-

trägen. Leitbilder liefern realistische Orientierungshilfen in arbeitsteilig organisierten Systemen nach innen und außen (*Bleicher 1994, S. 11*). Zur Koordination dezentral zu erbringender Beiträge bedarf es als Orientierungsgrundlage eines Leitbildes, das Denken und Handeln der Stadtakteure beeinflusst und lenkt.

- ganzheitliche Integration

Die wesentliche Aufgabe von Leitbildern ist, zu einer ganzheitlichen Integration unterschiedlicher Interessenlagen beizutragen, indem sie die Stadtakteure ansprechen und Partialinteressen zum Wohle des Ganzen zu überwinden helfen (*Bleicher 1994, S. 13*). Die Träger des Stadtmarketing bedürfen einer Leitidee, um die Entscheidung bei alternativen Handlungsoptionen zu erleichtern. Die Leitbilder einer Stadt sollten für alle Beteiligten transparent sein.

- Leitbilder benennen, strukturieren und gewichten Aufgabenfelder der Stadtentwicklung (Wirtschaft, Kultur, Handel etc.)
- Imagebildung und Wettbewerbspositionierung
- Sinngebung, Sinnvermittlung und Sinnfindung (vgl. *Bleicher 1994, S. 25*) für die handelnden Stadtakteure
- Schaffung von Identifikation

Leitbilder motivieren und regen die Beteiligten zum Handeln an (*Heibrecht 1994, S. 143*). Die Leitbildentwicklung setzt bei den Beteiligten neues Engagement frei (*Heibrecht 1994, S. 129*).

Bild 3: Funktionen von Leitbildern.

Quelle: Bleicher 1994, S. 22

Damit eine Leitbildentwicklung zum Erfolg führt, sind folgende **Grundsätze** zu beachten:

Die Entwicklung eines Stadtleitbildes sollte unter **Beteiligung** aller Betroffenen stattfinden. Allerdings sollten sich die Dialog- und Konsensprozesse auf ausgewählte Kerngruppen von Multiplikatoren beschränken. Grundlage der Entwicklung ist die Herstellung eines **Konsens** über die Wünsche, Aufgaben und Ziele der Stadtentwicklung.

5. Anforderungen an Leitbilder

Damit Leitbilder die ihnen zugedachten Funktionen auch erfüllen, müssen sie bestimmten Anforderungen genügen. Leitbilder müssen inhaltlich konsistent und frei von Widersprüchen sein. Sie dürfen den grundsätzlichen Werten, Normen und Verhaltensweisen der Stadtbewohner (Stadtkultur) nicht entgegenstehen. Sie müssen glaubhaft gelebt werden und allgemeine Anerkennung und Akzeptanz finden.

Im einzelnen sind folgende formale Anforderungen an Leitbilder der Stadtpolitik zu beachten (vgl. *Bleicher* 1993, S. 51):

Bild 4: Formale Anforderungen an Leitbilder**Leitbilder** sollen

- Allgemeingültigkeit besitzen, d.h. sich nicht nur auf ausgewählte Einzelfälle beziehen,
- Wesentliches, d.h. Wichtiges, Bedeutendes und Grundsätzliches erfassen,
- langfristig angelegt sein,
- vollständig sein, d.h. nicht nur Aussagen über Ziele machen, sondern auch über Strategien und Maßnahmen im Rahmen eines hierarchischen Konzepts,
- wahr sein und ernsthafte Absichten enthalten und nicht in erster Linie der Imagepflege oder dem PR dienen,
- realisierbar sein, d.h. keine idealistischen und unrealistischen Wunschvorstellungen enthalten,
- konsensfähig sein und
- klar und verständlich sein, damit keine Mißverständnisse und Interpretationsspielräume auftauchen.

Bild 5: Dysfunktionen von Leitbildern.

Quelle: Bleicher 1994, S. 22

Dysfunktional wirken Leitbilder dann, wenn

- durch irrealer Wunschbilder Gefühle der trügerischen Selbstsicherheit vermittelt werden (z.B. „Wir sind die Industriestadt No. 1“),
- die angestrebte Entwicklung unrealistisch ist und die Leistungsträger überfordert sind (z.B. „Arbeitsplätze für alle“),
- sie sehr vage formuliert sind und nichtssagende und unglaubwürdige Leerformeln enthalten (z.B. „Stadt der

Zukunft"). Sie erfüllen dann nicht die ihr zugeordnete Orientierungsfunktion, sondern fördern Unsicherheit und Richtungslosigkeit gleichermaßen (Bleicher 1993, S. 53). Schönfärberei und Platitüden fördern die Austauschbarkeit und Beliebigkeit von Leitbildern,

- sie als „fremde Konzepte“ auf mangelnde Akzeptanz der Bürger stoßen,
- sie Tradition und Kultur der Stadt mißachten und
- wenn Maßnahmen zur Verbreitung und Erläuterung der Leitbilder fehlen (vgl. Bleicher 1994, S. 68f.).

Es gibt kein Rezept für die **Formulierung** und Gestaltung von Leitbildern (Bleicher 1993, S. 53). Leitbilder befinden sich immer im Spannungsfeld von inhaltsloser und gehaltvoller Formulierung. Sind Leitbilder zu moderat gefaßt, vermeiden sie jede konkrete Festlegung, und halten sie sich für jede Zukunftsoption offen, so sind sie nicht in der Lage, eine eindeutige Positionierung der Stadt im Wettbewerbsumfeld zu leisten (Bleicher 1993, S. 55).

Als Beispiel sollen die **Leitbilder Hamburgs** („Das Tor zur Welt“: Größe, Weltoffenheit, Selbstbewußtsein), **Berlins** („Hauptstadt für Deutschland“: Hauptstadtfunktion, Metropole), **Tilburgs** („Tilburg, die moderne Industriestadt“: Anziehungskraft für Zukunftsbranchen) und **Heilbronns** („Vom traditionellen Industriestandort zum umweltorientierten Technologie-

standort“: Dynamisches, richtungsweisendes Leitbild) genannt werden.

Leitbilder werden in der Regel schriftlich fixiert. Die schriftliche Formulierung von Leitbildern hat Vor- und Nachteile (vgl. Bleicher 1994, S. 52).

Bild 6: Vorteile einer schriftlichen Fixierung von Leitbildern.

Quelle: Bleicher 1993, S. 52

Bild 7: Nachteile einer schriftlichen Fixierung von Leitbildern.

Quelle: Bleicher 1993, S. 52

Das folgende Bild 8 zeigt als Beispiel das **Leitbild der Stadt Mindelheim** in Schwaben (vgl. Heibrecht 1994 S. 119ff.). Mindelheim ist Kreisstadt des Landkreises Unterallgäu und hat ca. 13.000 Einwohner. Die Stadt liegt im Einflußbereich der 80 bis 100 km entfernten Oberzentren München, Augsburg und Kempten.

Bild 8: Stadtleitbild Mindelheim.

Quelle: Heibrecht 1994, S. 130.

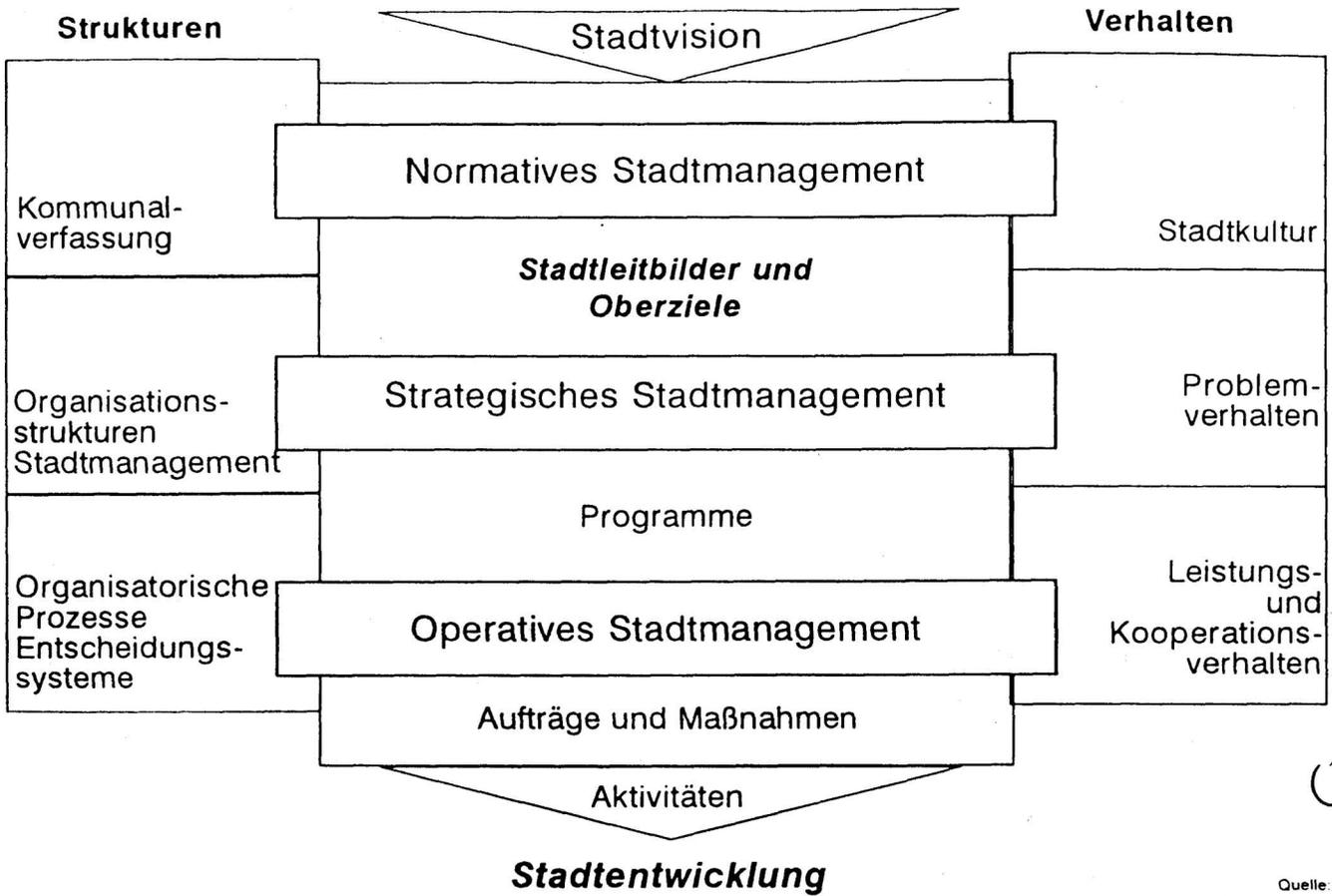
Literatur

Bleicher, K.: Leitbilder, 2. Aufl., Stuttgart und Zürich 1994.

Funke, U.: Stadtmarketing und Stadtkonzeption, in: L. Hübel (Hrsg.), *Stadt- und Regionalmarketing*, Hannover 1994, S. 43-51.

Heibrecht, I.: Stadtmarketing, Basel u.a. 1994.

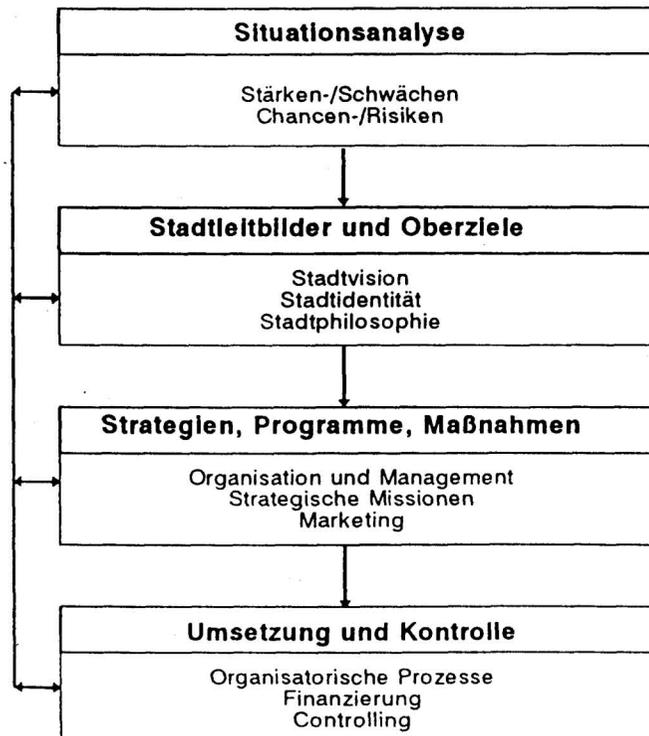
Normatives, strategisches und operatives Stadtmanagement



1

Quelle: Funke 1994, S. 44
in Anlehnung an Bleicher 1994, S. 17

Entwicklung eines Stadtmarketingkonzepts



2

Quelle: Funke 1994, S. 45
in Anlehnung an Meffert 1989, S. 275

Funktionen von Leitbildern

- ▶ Orientierungsfunktion
- ▶ Integrationsfunktion
- ▶ Transformation von Stadtkultur
- ▶ Erleichterung der Koordination
- ▶ Imagebildung
- ▶ Stadtpositionierung
- ▶ Sinnfindung, Sinnggebung und Sinnvermittlung
- ▶ Schaffung von Identifikation
- ▶ Motivation, Anregung, Ansporn und Kohäsion

3

Quelle: Blecher 1994, S. 22

Formale Anforderungen an Leitbilder

- ▶ Allgemeingültigkeit
- ▶ Wesentlichkeit
- ▶ Langfristigkeit
- ▶ Vollständigkeit
- ▶ Wahrheit
- ▶ Realisierbarkeit
- ▶ Konsistenz
- ▶ Klarheit

4

Quelle: Blecher 1994, S. 511

Dysfunktionen von Leitbildern

- ▶ irrealer Wunschbilder vermitteln Gefühl der trügerischen Selbstsicherheit
- ▶ geforderte Leistungen können nicht erbracht werden ("unrealistische Utopien")
- ▶ kosmetische Schönfärberei und unglaubwürdige Leerformeln
- ▶ mangelnde Akzeptanz und Identifikation bei unzureichender Beteiligung von Interessengruppen
- ▶ Vernachlässigung von Tradition und Stadtkultur
- ▶ fehlende Maßnahmen zur Verbreitung und Erklärung der Leitbilder

Quelle: Bleicher 1994, S. 22

5

Vorteile der schriftlichen Fixierung von Leitbildern

- ▶ Zwang zu genauerem, präziserem Denken
- ▶ Problembewußtsein wird aktiviert
- ▶ höhere Verbindlichkeit und Beständigkeit
- ▶ Kommunikation wird erleichtert

6

Nachteile der schriftlichen Fixierung von Leitbildern

- ▶ Tendenz zu übermäßiger Formalisierung
- ▶ Verlust an Flexibilität bei sich verändernden Entwicklungen
- ▶ Formulierungsprobleme beschäftigen mehr als Inhalte
- ▶ Preisgabe von relevanten Informationen

Quelle: Brecher 1994, S. 52

(7)

Stadtleitbild Mindelheim

Wir in Mindelheim sind *zukunftsorientiert*.

Wir in Mindelheim fördern lebendige *Kultur*.

Wir in Mindelheim kümmern uns um unsere *Mitmenschen*.

Wir in Mindelheim sind *gastfreundlich*.

Wir in Mindelheim machen *Einkauf* zum Erlebnis.

Wir in Mindelheim sind *kreativ*.

Wir in Mindelheim fördern *umweltverträglich* Betriebe.

Wir in Mindelheim sind stark in *Service und Information*.

Wir in Mindelheim lieben unsere *Natur*.

Wir *leben* gern in Mindelheim.

(8)

Bisher sind in der Reihe Lehr- und Forschungsberichte erschienen:

- Nr. 1/1994 Balderjahn, I./Mennicken, C: Das Image von Potsdam aus der Sicht lokaler Unternehmer, 43 S., DM 15,-
- Nr. 2/1994 Balderjahn, I./Mennicken, C.: Der Umgang von Managern mit ökologischen Risiken und Krisen: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, 41 S., DM 30,-
- Nr. 3/1995 Balderjahn, L: Dialogchancen im ökologischen Marketing, 19 S., DM 10,-

Bisher sind in der Vortragsreihe erschienen:

- Nr. 1/1994 Balderjahn, L: Stadtmarketing. Ein Konzept für Potsdam?, 22 S., DM 10,-
- Nr. 2/1994 Balderjahn, I.: Marketing: Philosophie, Methode oder Instrument?, 8 S., DM 5,-
- Nr. 3/1995 Balderjahn, L: Umweltmanagement: Eine Herausforderung für die Zukunft, 18 S., DM 10,-
- Nr. 4/1995 Balderjahn, I.: Grundgedanken zur Bedeutung und Entwicklung von Leitbildern für Städte, 10 S., DM 5,-
- Nr. 5/1995 Balderjahn, L: Marketing für Regionen. Ein Konzept für die Neuen Bundesländer?, 22 S., DM 10,-

Die Veröffentlichungen können direkt über den Lehrstuhl bezogen werden.

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Straße 89
D-14482 Potsdam

Tel.: (03 31) 9 77 - 35 95, -35 94

Fax: (03 31) 9 77 - 33 31



Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.