
Christoph Lorke

Strukturwandel auf ostwestfälisch?

Wirtschaftliche Umbrüche, Krisenwahrnehmung und
Krisenmanagement in Gütersloh (1970er – 1990er Jahre)

1. Einleitung

Im Mai 1981 wurde die damals sehr beliebte und von Walter Esramy moderierte WDR-Sendung „Mittwoch in ...“ aus der Gütersloher Stadthalle übertragen. Darin wurde den Fernsehzuschauerinnen und -zuschauern zu Beginn ein Porträt der gastgebenden Stadt präsentiert, in der alle damals – und in Teilen bis heute noch – gängigen Klischees über die ostwestfälische Stadt Verwendung fanden: „Hier wird noch deutlich, wie sich aus einem kleinen Heidedorf langsam eine Stadt entwickelte, in der heute rund 80.000 Menschen leben. Gütersloh wirkt auf den Besucher solide, konservativ und gemütlich.“ Und weiter: Die Gütersloher seien Menschen, die „auf dem Eise grasen“ könnten: „Vielleicht ist deshalb die Stadt abends so leer, die Gütersloher sind eben sparsam.“ Die Arbeitslosenzahlen waren, fuhr der einführende und kontextualisierende Beitrag fort, vergleichsweise niedrig, ebenso die Pro-Kopf-Verschuldung. Damit waren zwei hervorstechende Merkmale dieser Mittelstadt benannt, die in wirtschaftlichen Krisenzeiten wie zum Zeitpunkt der Ausstrahlung offenbar besonders erwähnenswert schienen. Das kommunal- beziehungsweise verwaltungspolitische Gesicht der Stadt, der parteilose Stadtdirektor Dr. Gerd Wixforth, versuchte sodann, die aus seiner Sicht besondere Herangehensweise seiner Stadt mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln zu erläutern: „Nur ich gehöre nun leider Gottes – oder vielleicht Gott sei Dank – zu den Güterslohern [...], die auf dem Eise grasen können. Wir sind in Gütersloh weit genug dabei gekommen mit diesem Grasens auf dem Eise, wir haben noch einige andere Verpflichtungen.“¹

1 Mittwochs in ... 20.5.1981, WDR-Archiv, IDs/Produktionsnummer 0115791, Produzentin: Ursula Vossen.

Die Stadt am Flüsschen Dalke und einzelne städtische Repräsentanten (hier in der Tat ausschließlich Männer), so legen zumindest diese wenigen Auszüge aus jener zeitgenössischen Fernsehsendung samt der hier artikulierten Wachstums- und Erfolgserzählungen nahe, erlebten in jenen Jahren eine wirtschaftliche Blüte. Damit standen diese Entwicklungen ganz im Kontrast zu anderen Regionen und Städten der Bundesrepublik und allen voran Nordrhein-Westfalens, in denen sich teils grundstürzende sozioökonomische Wandlungsprozesse vollzogen. Dass diese Narrative durchaus ihre Berechtigung hatten, zeigt sich im weiteren Entwicklungsverlauf von Stadt und Landkreis Gütersloh. Während das Bundesland Nordrhein-Westfalen im Jahr 1993 eine Industriedichte (gemessen als Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe pro 1.000 Einwohner) von 104,0 aufwies, lag diese Zahl im Kreis Gütersloh mit 183,4 ungleich höher. Rangierte die Realsteuerkraft im Kreis damals bei 1.315 DM pro Einwohner:in, nahmen sich die Zahlen im Regierungsbezirk Detmold (1.001 DM) und auf Landesebene (793 DM) beinahe bescheiden aus. Ähnliche Abstufungen waren seinerzeit für die Steuereinnahmekraft oder für die Einkünfte je Steuerpflichtigem zu konstatieren.² Angesichts dieser Unterschiede scheint es lohnenswert, diesen kursorischen Eindruck empirisch weiter zu verdichten. Indem im Folgenden städtische Entwicklungsmuster, lokalpolitische Problembewältigungs- und Handlungsräume sowie stadtinterne Krisenwahrnehmungen und Krisenreaktionen für die Stadt Gütersloh nachgezeichnet werden, erfolgt eine regionalhistorisch vertiefende Perspektive auf eine Gesellschaftsgeschichte des Wandels „nach dem Boom“. Der Beitrag greift damit die Überlegungen von Matthias Frese, Thomas Küster und Malte Thießen auf, die auf mannigfache ambivalente und nicht lineare Verläufe im zeitgeschichtlichen Setting verwiesen haben. Bei der Betrachtung unterschiedlicher „Varianten des Wandels“ ab den 1970er Jahren treten die „Unübersichtlichkeit, Komplexität und Offenheit dieser sozialen, politischen und ökonomischen Veränderungsprozesse“ umso stärker hervor. Hierdurch erscheint diese Phase als eine „Zeit vielfältiger Übergänge“, was wiederum eine „Differenzierung und Präzisierung von Makrobefunden“³ ermöglichen würde.

2 Rolf Lindemann, Der Kreis Gütersloh – ein dynamischer Wirtschaftsraum, in: Alois Mayr Spieker/Klaus Temnitz (Hg.), Bielefeld und Nordost-Westfalen. Entwicklung, Strukturen und Planung im unteren Weserbergland, Bielefeld 1995, S. 293–300, hier S. 295.

3 Matthias Frese/Thomas Küster/Malte Thießen, Regionen in der Transformation. Warum sich der Blick auf die Varianten des Wandels lohnt, in: dies. (Hg.), Varianten des Wandels. Die Region in der jüngste Zeitgeschichte 1970–2020, Paderborn 2023, S. 4–28, hier S. 7, 14.

Dass es bundes-, europa- und weltweit ganz unterschiedliche regionale Erfahrungsgeschichten gegeben hat und ein Strukturbuch revolutionärer Qualität⁴ nicht überall gleichermaßen erfolgte, haben unterschiedliche Arbeiten unlängst aufgezeigt: Dass die 1970er als „Schwellenjahrzehnt“⁵ zu interpretieren sind, scheint weitgehend unstrittig, doch mahnen die verschiedenen regionalen und lokalen Abläufe zur Differenzierung. Neben krisenhaften Erscheinungen habe sich mit Konrad J. Jarausch im Zuge zahlreicher Neuerungen ein „verkannter Strukturwandel“⁶ eingestellt, wobei teils widersprüchliche Umbrüche nebst allerhand Kontinuitäten zu konstatieren sind. Prozesse der Deindustrialisierung gingen mit Verschiebungen in der Beschäftigtenstruktur, einem technologischen Innovationswandel und einer wachsenden internationalen Verflechtung einher. Hierdurch hätten nationale, regionale und lokale Differenzen in Westeuropa im Untersuchungszeitraum eher zugenommen, weshalb es umso mehr geboten scheint, die von Frese, Küster und Thießen genannte Offenheit und Vielfalt von Entwicklungen ernst zu nehmen.⁷ Diese Zeit seit den mittleren 1970er Jahren bis in die beginnenden 1990er Jahre rückt folglich in den Mittelpunkt dieses Artikels, in dem die regional- und vor allem lokalspezifischen Konstellationen von Ressourcen und Akteuren bei der Bewältigung des krisenhaften Strukturwandels im Zentrum stehen. Die Ausgangsüberlegung hierfür lautet, dass eine spezifische Resilienz – also Krisenfestigkeit – die Fähigkeiten zum Lernen und krisenpräven-

4 Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2008, S. 11.

5 Philipp Sarasin, 1977. *Eine kurze Geschichte der Gegenwart*, Berlin 2021.

6 Konrad H. Jarausch, *Verkannter Strukturwandel. Die siebziger Jahre als Vorgeschichte der Probleme der Gegenwart*, in: ders. (Hg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008, S. 9–26. Vgl. zu den ambivalenten ökonomischen Folgen auch Werner Plumpe, „Ölkrise“ und wirtschaftlicher Strukturwandel. Die bundesdeutsche Wirtschaft im Zeichen von Normalisierung und Globalisierung während der 1970er Jahre, in: Alexander Gallus/Axel Schildt/Detlef Siegfried (Hg.), *Deutsche Zeitgeschichte Transnational*, Göttingen 2015, S. 101–123.

7 Siehe zudem Lutz Raphael, *Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom*, Berlin 2019. Für typische regional abweichende Verläufe vgl. auch Werner Plumpe/André Steiner, *Der Mythos von der postindustriellen Welt*, Göttingen 2016, hier insbesondere der Aufsatz von Ralf Ahrens, *Eine alte Industrie vor neuen Herausforderungen. Aufbrüche und Niedergänge im ost- und westdeutschen Maschinenbau seit den 1960er Jahren*, S. 55–119. Siehe zudem Lutz Raphael, *Gewinner und Verlierer in den Transformationen industrieller Arbeitswelten Westeuropas nach dem Boom*, in: Christian Marx/Morten Reitmayer (Hg.), *Gewinner und Verlierer nach dem Boom: Perspektiven auf die westeuropäische Zeitgeschichte*, Göttingen 2020, S. 56–81.

tiven Handeln in Gütersloh befördert haben könnte,⁸ eine Art „Flexibilität des situativen Krisenverhaltens“, das sich anhand lokalspezifischer Akteurskonstellationen nachvollziehen lässt.⁹ Dieses Krisenverhalten allerdings kann, so die weitere Hypothese, nur unter bestimmten Voraussetzungen und in gewissen Handlungsspielräumen aktive Anpassungen ermöglichen. Möglichkeitenräume waren, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, in der Stadt Gütersloh dank einiger Voraussetzungen besonders groß.

2. Das Beispiel Gütersloh als Abweichung von der Norm? Strukturen und Spezifika

Die Phase zwischen den ausgehenden 1970er Jahren und den 1990er Jahren gilt mit Susanne Hilger gemeinhin als die „entscheidende Phase des Niedergangs der nordrhein-westfälischen Wirtschaft“, wenngleich sich dieser Niedergang keineswegs auf „die Wirtschaft“, sondern vor allem auf bestimmte Bereiche (Steinkohle, Textil, Stahl) erstreckte.¹⁰ Doch nicht nur branchenspezifisch gilt es zu differenzieren, sondern auch im Hinblick auf die regionale Verortung. Gütersloh liegt im Regierungsbezirk Detmold beziehungsweise Ostwestfalen-Lippe, einem ländlich geprägten Raum mit kleinräumiger Siedlungsstruktur und nur wenigen urbanen Ballungszentren. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges knüpfte die Region zunächst an die wirtschaftliche erfolgreiche Zeit aus den Jahren vor 1945 an. Der Kreis Wiedenbrück um Gütersloh blieb nach Kriegsende der ökonomisch dominante Part innerhalb der Region. Grund hierfür war unter anderem der hohe Anteil an Facharbeiter:innen an der Industriebeschäftigung, die 1953 bei 17,1 Prozent und damit über den Landesdurchschnitt lag. Die Zahl sollte 1961 noch auf 20,7 Prozent ansteigen, wo sie bis zu den frühen 1970er Jahren verharrte und eine Sonderstellung des Kreises in puncto Wirtschaftsstruktur belegt, die mit einer hoher Diversifikation, mittelständischem Charakter, oft familiengeführte, tradi-

8 Thomas Urban, Die Krisenfestigkeit der Unternehmerfamilie – Haniel, Stumm und der „doppelte“ Strukturwandel, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 63 (2018), H. 2, S. 185–219.

9 Ingo Köhler/Benjamin W. Schulze, Resilienz. Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 57 (2016), 2, S. 455–491, S. 489.

10 Susanne Hilger, Kleine Wirtschaftsgeschichte von Nordrhein-Westfalen. Von Musterknaben und Sorgenkindern, Köln 2012, S. 57.

tionelle Unternehmen charakterisiert werden kann.¹¹ Doch nicht nur im Kreis Wiedenbrück, sondern im gesamten Regierungsbezirk Detmold war zumindest bis in die ausgehenden 1970er Jahre hinein eine Wachstumsdynamik zu konstatieren, begünstigt durch einen Anstieg bei der Nachfrage von Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs, wie Nahrungsmittel, Bekleidung, Druckerei oder in der Holzindustrie.¹²

Galt der Regierungsbezirk in dieser Zeit noch als Region ohne nennenswerte wirtschaftliche Probleme, sollte sich dies alsbald ändern. Bis zu den mittleren 1970er Jahren wurde Ostwestfalen-Lippe von unterschiedlichen Stellen zunächst noch allgemein günstige Lebens- und Arbeitsbedingungen, durchschnittliche Erwerbs- und Verdienstmöglichkeiten, durchschnittliche Infrastruktur und eine überdurchschnittliche Arbeitsmarktsituation attestiert.¹³ Außerdem hatte sich der Abstand im Pro-Kopf-Einkommen zum Landesdurchschnitt in den Jahren von 1957 bis 1970 von 21 auf 9 Prozent verringert.¹⁴ Jedoch stellte sich in den frühen 1980er Jahren ein „Umkippen“ der Arbeitsmarktsituation im Vergleich zu Land und Bund ein. Lag die Arbeitslosigkeit bis auf das Krisenjahr 1974/75 in den Jahren zuvor im Vergleich meist günstig, zeigte sich dann die starke Konjunkturreagibilität der industriell geprägten Region. Bereits im Jahr 1981 lag die Arbeitslosenquote deutlich über Bundesdurchschnitt, seit 1982 über dem des Landes, wo sie Mitte der 1980er Jahren (Ostwestfalen-Lippe 11,3 Prozent, Nordrhein-Westfalen 11,0 Prozent, Bund 9,3 Prozent Arbeitslosigkeit)¹⁵ zunächst auch konstant hoch bleiben sollte, weshalb der Deutsche Gewerkschaftsbund sogar langwierige Struk-

11 Norbert Dieste, Wirtschaft und kommunale Selbstverwaltung. Zu Bedeutungsallokation industrieller Großbetriebe im politischen Prozess der Stadt Gütersloh (1973–1990), Sinzheim 1996, S. 135.

12 Bernhard Pollmeyer/Jan Priewe/Bernd Vetter, Strukturwandel in der Region Bielefeld – Überlegungen zu einer vorausschauenden Strukturpolitik, Bielefeld 1981, S. 4f.

13 Bundesminister für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Raumordnungsprognose 1990, Bonn 1977, S. 41, vgl. bereits Raumordnungsprogramm für die großräumige Entwicklung des Bundesgebietes (Bundesraumordnungsprogramm), Bonn 1975.

14 Rolf Brune, Erfolgreiche Anpassung? Zur wirtschaftlichen Entwicklung der ländlichen Regionen Nordrhein-Westfalens, in: RWI-Mitteilungen 31 (1980), S. 111–134, hier S. 116.

15 Wolfram Elsner/Siegfried Katterle, Strukturwandel und Wirtschaftspolitik in der Region. Eine Untersuchung der Region Ostwestfalen-Lippe, Opladen 1989, S. 7; 15; 31; vgl. Stefan Goch, Strukturwandel und Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen: Vergleichsweise misslungen oder den Umständen entsprechend erfolgreich?, in: ders. (Hg.), Strukturwandel und Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen, Münster 2004, S. 11–53, hier S. 25.

turprobleme prophezeit hatte.¹⁶ Verschiedene Medien sprachen angesichts dieser Zahlen gar von der „größten Krise“ Ostwestfalens¹⁷ und richteten ihr Augenmerk bei solchen Einschätzungen allen voran auf Städte wie Detmold, wo das Verhältnis von einer offenen Stelle auf 72 Arbeitslose besonders verheerend war.¹⁸

Das Auf und Ab konjunktureller Entwicklungen ging aber auch in die andere Richtung: Wiederum kurz darauf folgte ein erneuter Umschwung, ging es Ostwestfalens Wirtschaft bereits im Herbst 1986 doch „so gut wie lange nicht mehr“,¹⁹ war die heimische Ökonomie auch im darauffolgenden Jahr „von der Konjunktursonne“ verwöhnt.²⁰ Im Jahr 1991 hatte der Arbeitsamtsbezirk Bielefeld mit 6,0 Prozent nach Solingen (5,9 Prozent) die zweitniedrigste Erwerbslosenquote in ganz Nordrhein-Westfalen aufzuweisen.²¹ Diese Entwicklung kontrastierte in jenen Jahren besonders auffällig mit dem Negativtrend auf Landesebene: 1988 wurden über 750.000 Arbeitslose und damit elf Prozent aller Erwerbsfähigen in ganz Nordrhein-Westfalen registriert. Damit lagen die Zahlen um ein Drittel höher als die Bayerns und doppelt so hoch wie in Baden-Württemberg. Knapp zehn Jahre später, 1997, wurde mit zwölf Prozent Erwerbslosenquote ein neuer Höchststand erreicht, 2003 stieg diese Zahl sogar auf 13 Prozent an.²² Für Ostwestfalen-Lippe, den Kreis und die Stadt Gütersloh allerdings sind fundamental abweichende Entwicklungen festzustellen – und auch in den vergangenen Jahren bestätigt sich jener Trend unter anderem in der Arbeitsmarktstatistik.

Um diese Entwicklungen im Einzelnen noch besser zu verstehen, bietet sich ein näherer Blick auf die Wirtschaftsstruktur und die damit verbundenen sozialen wie mentalen Prägungen in der der Industriestadt Gütersloh an – denn Industrie zeigt sich hier, wie Werner Sombart dargelegt hat, wie auch an anderen Stellen als zentraler stadtbildender Faktor.²³ Gleichwohl liegt die Frage auf der Hand, die der

16 DGB-Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, Vorausschauende Strukturpolitik für Ostwestfalen-Lippe, Düsseldorf 1980.

17 Industrie Ostwestfalens in ihrer größten Krise. Rückläufige Auftragseingänge führen zu einer steigenden Arbeitslosigkeit, in: Westfalen-Blatt, 15.10.1982.

18 In NRW nur eine offene Stelle auf 40 Arbeitslose. „Fürchterliche Entwicklung“ in Teilen Westfalens, in: Die Glocke, 17.11.1982.

19 Ostwestfalens Wirtschaft geht es so gut wie lange nicht mehr, in: Neue Westfälische, 11.10.1986.

20 Heimische Wirtschaft von Konjunktursonne verwöhnt, in: Westfalen-Blatt, 10.10.1987.

21 Rolf G. Heinze/Helmut Voelzkow/Jose Hilbert, Strukturwandel und Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen. Entwicklungstrends und Forschungsperspektiven, Opladen 1992, S. 23.

22 Hilger, Wirtschaftsgeschichte (wie Anm. 10), S. 61.

23 Clemens Zimmermann, Industriestädte – Krisen, Krisenwahrnehmungen und Entwicklungsalternativen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: Moderne Stadt-

Geograph Rolf Lindemann bereits Mitte der 1980er Jahre stellte, nämlich „warum, wieso und unter welchen Umständen“ die Entwicklung der Stadt „so viel rascher verlief als die der Nachbarstädte“.²⁴ Bereits weit vor den 1970er Jahren benannten einzelne Beobachter:innen die aus ihrer Sicht maßgeblichen Gründe für den wirtschaftlichen Erfolg und krisenfeste ökonomische Robustheit. Sie schufen dadurch ein Repertoire an Deutungen, die in erstaunlicher Kontinuität in Teilen bis in die heutige Zeit hinein als Gütersloher „Markenkern“ und zeitspezifisches Stadtprofil reproduziert und stabilisiert werden.²⁵ Bereits zum 100-jährigen Stadtjubiläum 1925 wurde die Gütersloher Entwicklung als aufstrebende, fortschrittliche und unaufhaltsame Erfolgsgeschichte erzählt, wobei in den Reden anlässlich der Feierlichkeiten die Attribute Gottesfurcht und Fleiß dominierten.²⁶ An diesen Zusammenhang aus Arbeitsethik und Gottglaube konnte sowohl nach 1933 als auch in den Jahren 1945 beinahe nahtlos angeknüpft werden: In einer seiner ersten Reden vor dem Regierungspräsidenten lobte der damalige Bürgermeister Paul Thöne den Aufbauwillen und die Arbeitsfreude der Gütersloher Bevölkerung, allen voran deren „unendliche[n] Fleiß“, mit dem diese „monatelang Steine geklopft und Baumaterialien gesammelt haben“.²⁷

In den folgenden Jahren und Jahrzehnten waren es dann verschiedene Forscher:innen unterschiedlicher Fachrichtungen sowie weitere Beobachter:innen, die ihrerseits die besonderen Erfolgsbedingungen städtischer Wirtschaftsstruktur zu erklären versuchten. Ausgeprägt war dabei die wiederholte Konstruktion eines Zusammenhangs zwischen (vermeintlichen) mentalitäts- beziehungsweise sozialpsychologischen Prägungen und mutmaßlichen Charakteristika der einheimi-

geschichte (2021), H. 1, S. 125–144, hier bezogen u. a. auf Jörn Eiben, *Industriestädte und ihre Krisen: Wilhelmshaven und Wolfsburg in den 1970er und 1980er Jahren*, Göttingen 2019; vgl. zudem Thomas Schlemmer, *Industriemoderne in der Provinz. Die Region Ingolstadt zwischen Neubeginn, Boom und Krise 1945 bis 1975*, München 2009.

24 Rolf Lindemann, *Sozial- und Wirtschaftsstruktur der Stadt Gütersloh*, in: *Westfälische Forschungen* 35 (1985), S. 27–39, hier S. 30 f.

25 Zu urbanen Profilzeichnungen und der damit einhergehenden klassischen Frage nach Brüchen und Kontinuitäten siehe Adelheid von Saldern, *Die Stadt in der Zeitgeschichte. Überlegungen zur neueren Lokalgeschichtsforschung*, in: *Die Alte Stadt* 18 (1991), 2, S. 127–153.

26 Katrin Minner/Heike Vieregge, *Politik und Stadtgesellschaft. Bürger zwischen Liberalismus, Erweckung und Königstreue*, in: Werner Freitag (Hg.), *Geschichte der Stadt Gütersloh*, Bielefeld 2001, S. 315–401, hier S. 368–373.

27 Rede des Gütersloher Bürgermeisters Paul Thöne vor dem Regierungspräsidenten des Regierungsbezirks Detmold Heinrich Drake (undat., vermutlich 1947), Stadtarchiv Gütersloh, D 489.

schen Bevölkerung sowie der ökonomischen Entwicklung. Bereits in der vor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln im Jahr 1952 von Wilhelm Eickholz vorgelegten Promotionsschrift hob dieser auf den „charakteristischen Sinn für Gediegenheit und Solidität“ des „Westfalen“ ab, die sich die Masse der Unternehmerschaft vor Ort „bis auf den heutigen Tag bewahrt“ habe. Rastlose Tätigkeit, industrieller Aufstieg, eine langsame, aber stetige Entwicklung, die gezielte Ausbildungsförderung durch die Stadt, enge Verbundenheit und lange Betriebszugehörigkeit der Arbeitenden: Diese Aufzählung wurde vom Verfasser schlussendlich auf die folgende Formel gebracht: „Im Mittelpunkt des Lebens der hiesigen Menschen steht der Wille zur Arbeit. Geformt und gestaltet wird die Gütersloher Wirtschaft von der Arbeit“; hinzu kämen Fleiß und Sparsamkeit der Bevölkerung, ein ausgeglichener Aufbau der Wirtschaft als Grundlage für die vielbesungene Krisenfestigkeit, Wohlstand und Finanzkraft.²⁸

Angesichts solcher und weiterer ähnlich lautender Beschreibungen überrascht es kaum, dass der Gewerbefleiß der Bevölkerung vom damaligen Stadtdirektor Hermann Diestelmeier in einem Strukturbericht an den nordrhein-westfälischen Innenminister Josef Hermann Dufhues 1962 besonders betont wurde.²⁹ Auch die „Mannigfaltigkeit“ der Industrie und deren Widerstandskraft wurde von anderen als zentraler Erfolgsgrund für den wirtschaftlichen Erfolg der Stadt akzentuiert,³⁰ während der als Familien- und Heimatforscher in Erscheinung getretene Erich Pott 1965 wiederum vor allem mentalitätsbedingte beziehungsweise wirtschaftspsychologische Gründe wie Fleiß, Pflichterfüllung, protestantisch-asketische Sparsamkeit oder Bescheidenheit („der zähe mit Genügsamkeit gepaarte Fleiß der Einwohner“; „ruhig, zuverlässig und so selbstverständlich, als wäre es die natürlichste Sache der Welt“) als Ursache für die krisenfeste Industrie „der fleißigen Dalkestadt“ benannte. Dabei vergaß er aber auch nicht die Unternehmerschaft, „die gemeinsam mit den fleißigen und stets sparsamen Gütersloher Bürgern die Stadt zur heutigen Größe und Bedeutung geführt haben“.³¹ Betonte Renate Kuletzki in ihrer Staatsexamensarbeit 1973 die Rolle der vornehmlich

28 Wilhelm Eickholz, Die industrielle Entwicklung von Gütersloh, Diss. Köln 1952, S. 9, 15.

29 Hermann Diestelmeier (Stadtdirektor Güterslohs), Strukturbericht über Gütersloh am 24.4.1962, Stadtarchiv Gütersloh, ZAS 11.

30 Johannes Blotenberg, Gesunde Vielfalt in Industrie und Handel, Gütersloh 1965, S. 180.

31 Erich Pott, Können die Gütersloher auf dem Eise grasen?, in: Gütersloher Beiträge (1965), H. 1, S. 2–8, hier S. 3 f.

familiengeführten Unternehmen als das „Geheimnis für [...] Krisenfestigkeit“,³² hatte sie dabei allen voran die Firma Bertelsmann im Visier. Im Gegensatz dazu unterstrich Bürgermeister Heinz Kollmeyer (CDU) zum 150-jährigen Jahrestag der Stadtwerdung wiederum vor allem den Fleiß der Bevölkerung.³³ Das städtische Presseamt, das wenige Jahre später den „Fuhrmann“ als Werbe- und Symbolfigur Güterslohs ins Leben rief, hob weitere Tugenden hervor: Indem sie Beharrlichkeit, Fleiß und Tüchtigkeit als Gründe für Güterslohs Wohlstand anführten, griffen sie auf gängige Narrative zurück.

Diese Einstellung kam auch zur 800-Jahr-Feier der urkundlichen Erwähnung im Jahr 1984 zum Ausdruck, als abermals auf Bewährtes bei der Kategorisierung gebaut wurde: Gütersloher:innen, die „auf dem Eise“ zu grasen vermögen oder die Umschreibung als „Nazareth, die Stadt auf dem Berge“, um die vermeintliche Genügsamkeit, Zähigkeit und Frömmigkeit zu betonen, dominierten die Selbst- und Fremdzuschreibungen damals in der Öffentlichkeit.³⁴ Das starke konfessionelle Bekenntnis der Bevölkerung und die Wirtschafts- und Arbeitsethik wird auch in jüngeren Studien angeführt, etwa als die „signifikantesten Charakteristika der Stadtgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert“.³⁵ Damit wird auch hier das Narrativ des anscheinend strukturprägenden „Gütersloher Geistes“ aufgegriffen. Folglich wird die Reihung wirkmächtiger Imaginierungen der Stadt, die um noch zahlreiche weitere Beispiele erweitert werden könnte und eine erstaunliche Prägekraft aufwiesen, bis in die Gegenwart fortgesetzt.

Doch wie gestaltete sich die sozioökonomische Entwicklung Güterslohs jenseits jener zeitgenössischen und nachhallenden Selbst-Imaginierungen, Einordnungen und Zuschreibungen? In der Tat lässt sich für die Stadt eine zwar langsame, aber stetige, organische Industrialisierung feststellen, woraufhin sich eine konjunkturresistente und diversifizierte Branchenstruktur mit den vier Hauptsäulen Holz, Metall, Nahrung und Textil herausbildete. Bereits nach dem Ersten Weltkrieg, in dessen Folge anderswo Inflation und Wirtschaftskrisen herrschten,

32 Renate Kuletzki, Bertelsmann und Gütersloh – eine Untersuchung über die Einflüsse des Konzerns auf die Stadt und ihre wirtschaftsgeographische Situation. Schriftliche Arbeit für die Erste Staatsprüfung für das Lehramt an Grund- und Hauptschulen, Geographisches Seminar der Pädagogischen Hochschule Westfalen-Lippe, Abt. Bielefeld, 1973, Stadtarchiv Paderborn S 2/969, S. 64.

33 Vom Dorf Nazareth zur Kreisstadt. Der Fleiß der Bürger brachte den Aufstieg, in: Die Glocke, 27.9.1975; Bürgerfleiß und Sparsamkeit haben Aufstieg der Stadt Gütersloh gesichert. Von „Nazareth“ zur Kreisstadt / Einigkeit: Hier läßt es sich leben!, in: Neue Westfälische, 29.9.1975.

34 Lindemann, Sozial- und Wirtschaftsstruktur (wie Anm. 27), S. 30 f.

35 Dieste, Wirtschaft (wie Anm. 12), S. 143.

ging es der Stadt überdurchschnittlich gut, ja war die Entwicklung im Vergleich „manchmal geradezu antizyklisch“.³⁶ Das dynamische Wachstum verdankte die Stadt nicht zuletzt der verkehrsgünstigen Lage an der Köln-Mindener Bahnstrecke, was den Zuzug von weiteren Firmen – Miele verlegte im Jahr 1907 den Sitz von Herzebrock nach Gütersloh – sowie Transport- und Handelsmöglichkeiten ungemein beförderte. Trotz großflächiger Zerstörungen infolge der Bombardierungen im Zweiten Weltkrieg – Gütersloh wies nach Bielefeld und Paderborn den dritthöchsten Schadensgrad im Regierungsbezirk auf – stellte sich eine rasche wirtschaftliche Erholung der Stadt ein, die sich unter anderem in der Zahl an Firmen und Arbeitsplätzen manifestierte. Die Zahl ansässiger Firmen steigerte sich kontinuierlich von 231 (im Jahr 1938) auf 342 (1948), 542 (1958) und 645 (1969); mehrheitlich waren diese Groß- und Einzelhandelsfirmen (337), Industriefirmen (165) sowie Handwerkerbetriebe (42).³⁷

Für die Firma Miele mit ihrem hochinternationalisierten Vertriebsnetzwerk arbeiteten in den 1950er Jahren bereits 2.000 Beschäftigte. Wirus, die damals größte Sperrholzfabrik der Bundesrepublik, zählte über 1.000 Arbeiter:innen, während das Textilunternehmen Vossen seine Beschäftigtenzahlen innerhalb von einem Jahrzehnt nach Kriegsende von 40 auf 1.500 steigern konnte. Auch für das Verlagshaus Bertelsmann waren Anfang der 1950er Jahre mehr als 1.000 Männer und Frauen tätig. Abgesehen von diesen Quantitäten war nicht zuletzt die Art von Arbeitsplätzen durchaus bemerkenswert, waren doch etwa bei Miele, Vossen und Bertelsmann größere Betriebsabteilungen für Forschung und Entwicklung in der Stadt selbst lagen, wodurch zahlreiche Arbeitsplätze auch für Fachkräfte und Akademiker:innen geschaffen wurden.³⁸ Arbeitslosigkeit jedenfalls spielte in der Stadt bereits Ende der 1948er Jahre praktisch keine nennenswerte Rolle mehr, im Gegenteil begann man Anfang der 1960er Jahre mit dem Anwerben ausländischer Arbeitskräfte. So wuchs die Stadt sukzessive: Zählte die Stadt zum Kriegsende gut 35.000 Einwohner:innen, waren es 15 Jahre später bereits 18.000 mehr. Die Beschäftigtenzahlen lagen mit 60.000 im Jahr 1960 nochmals deutlich höher, während die Zahl von 177 Arbeitslosen als *Quantité négligeable* zu bezeichnen ist. Bereits im Jahr 1949 wurden in Gütersloh die höchsten Gewerbesteuerbeiträge pro Kopf im gesamten Bundesland vermerkt – und bei der Gesamtsteuerkraft wurde Gütersloh nur von Neuss und Herford übertroffen. Dank Gütersloh lag der Kreis Wiedenbrück bei der Gewerbesteuerkraft mit 26,90 DM je Kopf der Bevölkerung vor Düsseldorf-Mettmann (24,6) auf Platz eins, bei der Gesamtsteuerkraft

36 Dieste, *Wirtschaft* (wie Anm. 11), S. 149.

37 Kuletzki, *Bertelsmann* (wie Anm. 34), S. 60.

38 Lindemann, *Sozial- und Wirtschaftsstruktur* (wie Anm. 27), S. 32.

auf Rang drei. Zwei Jahre später lag Gütersloh bei der Wirtschaftsleistung je Bürger:in unter 37 kreisfreien Städten auf Rang sechs; und auch bei anderen Parametern rangierte die Stadt im obersten Quintil oder Dezil.³⁹

Diese Entwicklungen und der damit verbundene Zugewinn städtischen Stolzes legitimierte nicht nur die oben eingeführten städtischen Selbstbeschreibungsformeln im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung. Hieraus entwickelte sich auch ein gravierendes Spannungsverhältnis zwischen Stadt und Kreis. Dieses mündete in einen Auskreisungsantrag im Jahr 1953, der die Reihe von Bemühungen seit 1870 fortführte, Kreisstadt zu werden. Die Stadt sei, folgte eine damalige Einschätzung, schlichtweg aus dem Landkreis „hinausgewachsen bzw. von ihm abgesondert“, eine „Einzwängung der Stadt“ wäre auf Dauer „nicht haltbar“, weshalb die Auskreisung in dieser zeitgenössischen Studie „als einzige Lösung der kulturellen, verwaltungsmäßigen und wirtschaftlichen Gegebenheiten“ angesehen wurde. Begründet wurde dieses Vorhaben von Stadtdirektor Diestelmeier mit dem immensen Einwohner:innenzuwachs und darüber hinaus mit den enormen Pendler:innenströmen (die damals auf 10.500 beziffert wurden), der Tatsache, dass die Stadt „Sitz führender und zum Teil weltbekannter Unternehmen“⁴⁰ war und sich durch die Vielfalt der Industrien eine besondere Krisenfestigkeit ergeben hatte. Weil die Finanzkraft weit über den Durchschnitt der kreisangehörigen wie auch der kreisfreien Städte des Landes lag, würde ein Verbleiben im Landkreis Wiedenbrück die wirtschaftliche Entwicklung Güterslohs hemmen, folgte der Antrag, der jedoch letztendlich von der Landesregierung abgelehnt wurde.⁴¹

Mit der Ablehnung war der Wunsch allerdings nicht ad acta gelegt. Vielmehr erfolgte die Auskreisung gut anderthalb Jahrzehnte später im Jahr 1970 durch das „Bielefeld-Gesetz“, denn Gütersloh war auch in den darauffolgenden Jahren weiter gewachsen. Mit den Eingemeindungen wuchs die Stadt gewissermaßen über Nacht um etwa 20.000 Einwohner:innen. Gerade die Zeit seit den frühen 1970er

39 Friedrich Adolf Heydenreich, Das Auskreisungsproblem in Nordrhein-Westfalen. Seine Entwicklung, Bedeutung und Lösung. Eine vergleichende Analyse der historischen und bevölkerungsmäßigen, ökonomischen und finanziellen Strukturelemente der Landkreise sowie der kreisfreien und kreisangehörigen Städte des Landes, Gütersloh 1952, S. 67 f.; vgl. Dieste, Wirtschaft (wie Anm. 11), S. 173; sowie die einzelnen Jahrgänge der Statistischen Jahrbücher der Stadt.

40 Heydenreich, Auskreisungsproblem (wie Anm. 39), S. 121, 131 f.

41 Stadt Gütersloh/Der Stadtdirektor, Amtliche und parlamentarische Begründung zum Gesetz über die Ausgliederung der Stadt Leverkusen aus dem Rhein-Wupper-Kreis im Vergleich zu dem Antrage der Stadt Gütersloh auf Ausgliederung aus dem Kreis Wiedenbrück, 23.3.1955, Stadtarchiv Gütersloh, D 602. Die Hintergründe können an dieser Stelle nicht näher erläutert werden.

bis zu den beginnenden 1990er Jahren, um die es hier in erster Linie gehen soll, war zudem von stetem wirtschaftlichen Wachstum begleitet. Die Steuern und Zuweisungen verdoppelten sich von 68,4 Millionen DM 1973 über 100,5 Mio. DM 1983 auf 134 Mio. DM 1990. Für dieselben Jahre erhöhten sich die Grundsteuer (3,3 Milliarden DM, 8,8 Milliarden DM, 11,5 Milliarden DM) sowie die Gewerbesteuern (31,2 Milliarden DM, 41,0 Milliarden DM, 51,0 Milliarden DM) in erheblichem Umfang.⁴² Bezogen auf das verfügbare Durchschnittseinkommen erlebte auch der Kreis Gütersloh einen Aufschwung: 1975 10.000 Mark verfügbares Einkommen je Einwohner:in entsprachen 94 Prozent des Landes- und 92 Prozent des Bundesdurchschnitts; 1980 lag das Bruttoerwerbseinkommen je Einwohner:in bei 17.584 DM, was 99,8 Prozent des Landes- und 96,0 Prozent des Bundesdurchschnitts bedeutete; 1985 war dieser Anteil mit 24.025 DM bereits auf 107,3 Prozent des Landes- und 107,5 Prozent des Bundeswertes gestiegen, wiederum fünf Jahre später mit 30.257 DM noch einmal auf 108,5 Prozent des Landeswertes gestiegen (106,1 Prozent des Bundeswertes). Im Jahr 1995 – die Zahlen sind wegen der Wiedervereinigung, Gebietsreformen, der Währungsreform und Änderungen in der Rechenmethodik nicht uneingeschränkt miteinander vergleichbar – bedeutete ein Durchschnittseinkommen von 31.980 DM immerhin 107,8 Prozent des Landes- und 114,5 Prozent des Bundesdurchschnitts.⁴³

Auf dem örtlichen und regionalen Arbeitsmarkt ist diese dynamische Entwicklung ebenso zu beobachten, wie die oben angeführten Zahlen bereits nahegelegt haben. Die bundesweit und auch in Ostwestfalen-Lippe beziehungsweise im Kreis Gütersloh festzustellenden teils massiven und Strukturwandel bedingten Beschäftigtenverluste in den Bereichen Holz und Textil⁴⁴ konnten durch Zuwächse bei Maschinenbau, Elektrotechnik oder im Dienstleistungssektor aufgefangen werden.⁴⁵ Anfang der 1990er Jahre wies Gütersloh die geringste Erwerbslosen-

42 Dieste, Wirtschaft (wie Anm. 11), S. 499 f.

43 Die Zahlen entstammen den einzelnen Ausgaben der Statistischen Berichte des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen.

44 Vgl. neben Elsner/Katterle, Strukturwandel zum Bedeutungsverlust und Strukturpassungsdruck (wie Anm. 15) auch Günter Steinau, Strukturwandel und Konjunktur in der Textilindustrie 1960–1978, Opladen 1981; sowie Karl Ditt, „Passive Sanierung“. Der Niedergang der bundesdeutschen Textilindustrie und die Reaktionen von Staat und Unternehmern am Beispiel von Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, in: Stefan Grüner/Sabine Mecking (Hg.), Wirtschaftsräume und Lebenschancen: Wahrnehmung und Steuerung von sozialökonomischem Wandel in Deutschland 1945–2000, Berlin/Boston 2017, S. 133–147.

45 Siehe Ralf Ahrens/André Steiner, Wirtschaftskrisen, Strukturwandel und internationale Verflechtung, in: Frank Bösch (Hg.), Geteilte Geschichte. Ost- und Westdeutschland 1970–2000, Göttingen 2015, S. 79–115, hier S. 97.

quote im gesamten Bundesland sowie einen fast doppelt so raschen Beschäftigtenzuwachs auf. Damals fand jede:r dritte Gütersloher:in einen Arbeitsplatz bei den Unternehmen Bertelsmann und Miele.⁴⁶ Dieser Umstand und die Bedeutung der beiden entscheidenden Wachstumsträger prägten die Modi von Krisenwahrnehmung und schufen spürbare Folgen in Form von Abhängigkeiten, die im Folgenden genauer beleuchtet werden. Zunächst werden hierfür die beiden Unternehmen in gebotener Kürze vorgestellt, ehe die politisch-wirtschaftlichen Beziehungen nach Krisenperzeptionen und Handlungsräumen befragt werden.

3. Kommunale Akteurskonstellationen, Krisenwahrnehmungen und Handlungspotentiale

Der 1835 gegründete Verlag Bertelsmann erlebte nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges einen steilen Anstieg der Mitarbeiterzahlen. In den 60 Jahren zwischen 1950 und 2010 erhöhte sich deren Zahl von 400 auf über 100.000, wobei zwei Drittel hiervon außerhalb Deutschlands gezählt wurden. Allein unter der Ägide Reinhard Mohns⁴⁷ ver Hundertfachte sich die Zahl der Arbeitnehmer:innen von 300 (1947) auf 30.000 (1981). Im Geschäftsjahr 1990/91 waren von den 45.110 Mitarbeiter:innen weltweit 9.800 am Standort Gütersloh beschäftigt. Meilensteine der Verlagsgeschichte nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges waren die Etablierung des Leserings 1950 sowie des Schallplattenrings acht Jahre später. Im Zuge des sättigungsbedingten Abflauens des bundesdeutschen Marktes führte die zunehmende Internationalisierung (Westeuropa, Lateinamerika, USA usw.) zu weiterem Wachstum. Lag der Umsatz 1972/73 bei 953 Millionen Mark, wuchs dieser zehn Jahre später auf 6,2 Milliarden und erreichte 1990/91 knapp 14,5 Milliarden DM.⁴⁸

Auch nach seinem Ausscheiden im Jahr 1981 aus dem Amt des Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG blieb Reinhard Mohn in strategische und unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse über seinen Posten im Aufsichtsrat involviert. Mohn personifizierte die Identifizierung des Familienunternehmens

46 Dieste, Wirtschaft (wie Anm. 11), S. 198, 211.

47 An dieser Stelle ist nicht der Ort für ausführliche Darlegungen zur Biographie Reinhard Mohns, vgl. hierfür Joachim Scholtyseck, Reinhard Mohn. Ein Jahrhundert-unternehmer, Bertelsmann, München 2021, Hartmut Berghoff, Vom Gütersloher Kleinverlag zum globalen Medien- und Dienstleistungskonzern: Grundzüge der Unternehmensgeschichte des Hauses Bertelsmann 1835 bis 2010, in: Bertelsmann AG (Hg.), 175 Jahre Bertelsmann: eine Zukunftsgeschichte, Gütersloh 2010, S. 6–83.

48 Dieste, Wirtschaft (wie Anm. 11), S. 494.

mit der Stadt wie kaum ein anderer.⁴⁹ Die stets öffentlichkeitswirksame Materialisierung unternehmerischer Einflüsse im Kultur- und Bildungsleben der Stadt sowie im Stadtbild selbst – zu nennen wären das 1983 eröffnete Parkhotel, die 1984 eingeweihte Stadtbibliothek oder die im selben Jahr ins Leben gerufene Mediothek des Evangelisch Stiftischen Gymnasiums – spiegelt die Omnipotenz des Medienkonzerns und der 1977 gegründeten Bertelsmann Stiftung beispielhaft wieder. Dieser Einfluss schlug sich des Weiteren in anderen Projekten im Untersuchungszeitraum nieder, wie der Anfertigung einer Studie zur Integration Nicht-deutscher, die Etablierung zweier „Leseclubs“ oder einer anvisierten Umgestaltung bürokratischer Prozesse nach dem Vorbild betriebswirtschaftlicher Steuerungsformen („Grundlagen einer leistungsfähigen Kommunalverwaltung“). Somit fungierte die Stadt Gütersloh in Zeiten der Krise öffentlicher Haushalte und gewandelter Anforderungen an Verwaltungen⁵⁰ im Sinne einer Public Private Partnership beizeiten als eine Art „Laboratorium“ unterschiedlicher gesellschaftlicher Reformprojekte, die mit Schlagworten wie Fortschritt, Effizienz und Modernität weit über die Gütersloher Stadtgrenzen hinaus ausstrahlen sollten.⁵¹

Der Haushaltsgerätehersteller im Premium-Segment Miele erlebte just in jenen Jahren, als auch für Bertelsmann ein enormes Wachstum zu konstatieren war, ähnlich erfolgreiche Jahre. Der Personalbestand umfasste im Jahr 1972 erstmals mehr als 10.000 Mitarbeiter:innen und hatte sich demnach innerhalb von nur zwei Jahrzehnten verdreifacht. 1990 wurden knapp 15.000 Beschäftigte gezählt, während der Umsatz in diesem Jahr bei etwa 3 Milliarden DM lag; 1973 betrug dieser noch 865 Millionen DM.⁵² In jenen Jahren begann just auch der Sprung nach Übersee, wurden Verkaufsgesellschaften unter anderem in Australien, Südafrika, den USA, Kanada und Japan eingerichtet; ein neu erschlossenes Absatzgebiet nach der deutschen Einheit sorgte für einen weiteren Schub bei den Verkaufszahlen.⁵³ Spezifisch für das Unternehmen sind neben der Produktqualität

49 Hartmut Berghoff, *Blending Personal and Managerial Capitalism: Bertelsmann's Rise from Medium-Sized Publisher to Global Media Corporation and Service Provider, 1950–2010*, in: *Business History* 55 (2013), H. 6, S. 855–874.

50 Vgl. Gerd Ambrosius, *Public Private Partnership*, in: Matthias Frese/Burkhard Zeppenfeld, *Kommunen und Unternehmen im 20. Jahrhundert. Wechselwirkungen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft*, Essen 2000, S. 99–214.

51 Vgl. Christoph Lorke, *Verbindungen, Verflechtungen und Verwicklungen: Kommunale Verwaltung und Unternehmensführung in Gütersloh seit den 1970er Jahren*, in: *Westfalen/Lippe historisch*, <https://hiko.hypothesen.org/2955> (07.09.2023) sowie Dieste, *Wirtschaft* (wie Anm. 11), S. 356.

52 Dieste, *Wirtschaft* (wie Anm. 11), S. 495.

53 Miele & Cie. (Hg.), *1899–1999: 100 Jahre Miele im Spiegel der Zeit*, Gütersloh 1999, S. 204, 243.

die enge Mitarbeiter:innenbindung, umfassende betriebliche Sozialleistungen sowie eine hohe personalpolitische Kontinuität. Ob angesichts des Bekanntheitsgrades der Firma über Miele noch von einem „Hidden Champion“ gesprochen werden kann, ließe sich diskutieren;⁵⁴ im Gegensatz zu Bertelsmann aber kann zweifellos von einer ungleich weniger ausgeprägten Sichtbarkeit gesprochen werden – zumindest über die Gütersloher Stadtgrenzen hinaus. Dazu passt, dass sich die 1974 ins Leben gerufene Miele-Stiftung ausschließlich für wohltätige Zwecke vor Ort, vor allem im Erziehungs- und Bildungswesen und im kulturellen Bereich, einsetzt.

Für Miele und Bertelsmann ist der unternehmerische Einfluss auf die städtische Entwicklung kaum zu unterschätzen. Auffällig sind die engen Beziehungen zwischen Stadt- und Unternehmensführungen, wobei – das belegt das Wirken des Stadtdirektors Wixforth⁵⁵ – eine frappierende Personalisierung der Beziehungen zwischen Stadt und lokaler Wirtschaft zu beobachten ist. Diese korrespondierten mit einer verbreiteten Akzeptanzhaltung dieser existierenden Abhängigkeit im Rat. Die hohe Stabilität im politisch-administrativen System und die engen Verflechtungen und Berührungen zwischen der wirtschaftlichen Führung und der Kommunalpolitik, allen voran dem bereits erwähnten, in Gütersloh geborenen Stadtdirektor Gerd Wixforth, der dieses Amt beinahe drei Jahrzehnten und bis zum Ende der 1990er ausübte, lassen sich aber durchaus anhand langjähriger Kommunikationsstrukturen nachweisen.⁵⁶ Dieses Beziehungsgeflecht beförderte eine tendenzielle Parallelisierung und einen Gleichklang städtischer und ökonomischer Interessen, die auf konsensorientierter Affirmation, vorausschauender Konfliktvermeidung und Harmonieorientierung fußen.

Die gemeinsame Konsensorientierung, wozu die Sicherung von Arbeitsplätzen und der Erhalt von Wohlstand gehörten, bekräftigte dann auch eine spezifisch Gütersloher Art des Wahrnehmens oder Antizipierens von krisenhaften Entwick-

54 Wolfgang Pott (Hg.), *Heimliche Weltmeister in Nordrhein-Westfalen. 74 Unternehmen und ihr Weg an die Weltspitze*, Essen 2006; siehe daneben auch Susanne Hilger, *Strukturkonservativ und globalisierungsuntauglich? Mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen im interregionalen Vergleich*, in: Grüner/Mecking, *Wirtschaftsräume* (wie Anm. 45), S. 305–319; siehe zu Fragen der Globalisierung in landesspezifischer Perspektivierung zeitgenössisch Manfred Zachial/Jürgen Galonska/Hans-Heinz Kreuter u. a., *Die nordrheinwestfälische Wirtschaft im weltwirtschaftlichen Strukturwandel. Strukturanalyse und Anpassungserfordernisse*, Opladen 1979.

55 Siehe dazu ausführlicher Lorke, *Verbindungen* (wie Anm. 52).

56 Dieste, *Wirtschaft* (wie Anm. 11), S. 251; 262. Für weitere biographische Hintergründe, etwa zur Rolle des Vaters, der langjährige Kämmerer der Stadt, siehe Lorke, *Verbindungen* (wie Anm. 52).

lungen und daraus folgenden Handlungen.⁵⁷ Diese spiegeln allesamt einen anderen Modus im Beobachten des krisenhaften Strukturwandels, wie er sich anderswo abspielte. Dieser Umstand soll nun anhand einiger Beispiele vertieft werden. Diese belegen Krisenkommunikation und die Auslotung von Handlungsoptionen, wobei die Rückgriffe auf die Kontinuität städtischer Selbstbeschreibungen besonders auffällig sind. Im Jahr 1974, um ein erstes Beispiel anzuführen, wurde im Rathaus als Rückblick auf ein Vierteljahrhundert nicht nur der Umstand hervorgehoben, die Stadt sei dank der krisenfesten, vielseitigen Wirtschaft besonders gut durch die Rezession 1966/67 sowie die vergangenen Monate – gemeint war die beginnende „Ölkrise“ – gekommen. Zugleich wurde auf die wesentliche Zukunftsaufgabe städtischen Handelns verwiesen, nämlich die unbedingte Förderung der Wirtschaft, etwa durch „grundstücksmäßige Expansion“.⁵⁸ In einer Stadt, die Ende der 1970er praktisch schuldenfrei war, waren der konkurrenzlos niedrige Gewerbesteuerhebesatz (1973–1979 240, 1980–1982 268, 1983–1987 320, danach 340 v.H.), der zu den zehn niedrigsten bundesweit gehörte, sowie die deutlich unterdurchschnittlichen Personalausgaben⁵⁹ immer wieder angeführte Argumente für den Standort Gütersloh, um Effizienz, Solidität und Sparsamkeit und somit kommunalpolitische Verlässlichkeit und Planungssicherheit gegenüber der Unternehmenseite zu signalisieren. Betrug die Pro-Kopf-Verschuldung in Nordrhein-Westfalen im Jahr 1977 806 DM je Einwohner:in, lag sie in Gütersloh bei gerade einmal 204 DM je Einwohner:in. Zehn Jahre später war diese zwar auf gut 450 DM je Einwohner:in angestiegen, doch nahm sich das im Vergleich zum Landesschnitt (1.243 DM) immer noch deutlich geringer aus.⁶⁰ Gleichwohl machte sich in den frühen 1980er Jahren eine spürbare Krisenstimmung im Rathaus breit, die von bundes- beziehungsweise landesweiten Diskussionen nach Gütersloh ausstrahlte.⁶¹

57 Siehe dazu das zeitgenössische Porträt und die entsprechenden Aussagen von Wixforth oder dem ersten Beigeordneten Bernhard Cordes, der dieses Amt seit 1970 ausfüllte, in: *Ostwestfälische Wirtschaft* 8 (1984). Vgl. rückblickend auch die Einordnung und die Hinweise auf „eivernehmliche Problemlösungen“ im kommunalpolitischen Kontext bei Hans Hilbk, *25 Jahre Gebietsreform in Gütersloh. Aspekte und Perspektiven*, Gütersloh 1995, S. 16.

58 Gütersloh – Entwicklung in einem Vierteljahrhundert (1949–1974), 1974, Stadtarchiv Gütersloh, E 7975. Der genaue Urheber wird nicht benannt, es deutet jedoch einiges auf den Stadtdirektor Gerd Wixforth hin.

59 Dieste, *Wirtschaft* (wie Anm. 11), S. 217, 499.

60 Schulden-Zeitreihe, jahresweise, Nordrhein-Westfalen (IT.NRW), Statistisches Landesamt. Ich danke Richard Bündgens für die Erstellung der Übersicht.

61 Siehe nur *Städtetag Nordrhein-Westfalen* 1984, *Die Städte im Strukturwandel unseres Landes*, Köln 1984 sowie bereits ein Jahr zuvor *Arbeitsgemeinschaft für Rationalisie-*

Als die Einschnitte bei der Gewerbesteuer und der Sozialhilfe zu einer ungeahnten Veränderung der städtischen Finanzlage führte, breiteten sich Unsicherheit und Unbehagen unter den städtischen Vertreter:innen aus. Abzulesen ist das beispielsweise bei Richtfest für ein neues Bertelsmann-Rechenzentrum im November 1980. Darin betonte der damalige Bürgermeister Adolf Gräwe (CDU) den Rang der Firma für das Wirtschaftsleben der Stadt, erinnerte an die Industrie und Gewerbestruktur („um die uns viele beneiden“) und an die Rolle des Konzerns als „kräftiger Steuerzahler“. Zwar seien die Arbeitsplätze in Gütersloh in der Vergangenheit äußerst krisenfest gewesen, doch sähen die Vorhersagen nicht gut aus, die „Wolken am Konjunkturhimmel“ würden den „Mut und Unternehmungsgeist“ der Gütersloher herausfordern.⁶² Noch deutlicher vorgetragen wurden diese Bedenken und die daraus abgeleitete Handlungsaufforderungen angesichts wirtschaftlicher Entwicklungen im Rahmen der Verleihung der Ehrenbürgerrechte an Reinhard Mohn im Mai 1981 – und somit auf dem Höhepunkt der „zweiten Ölkrise“. Mohns Werk und Leistung hätten, so führte wiederum Gräwe in seiner Rede an, „maßgeblichen Anteil daran, daß sich die Stadt Gütersloh in der Nachkriegszeit zu ihrer heutigen Größe und Bedeutung entwickeln konnte“. Noch expliziter wurde die Relevanz des Medienunternehmens für das städtische Wohl im nächsten Abschnitt konturiert: „Die wirtschaftliche Stärke Güterslohs, der vergleichsweise überdurchschnittliche Wohlstand dieser Stadt und ihrer Bürger, hängen in erheblichem Maße mit der Entwicklung des Hauses Bertelsmann zusammen.“ Die seinerzeit 5.000 Arbeitsplätze allein in Gütersloh und das Wirken des Unternehmens habe sich im „Konjunktur-Auf und -Ab als sehr krisenfest erwiesen“, Mohn und Bertelsmann hätten an dieser „guten Gesamtentwicklung für Stadt und Unternehmen einen bestimmenden Anteil“ und dafür, dass der Konzern trotz Verlagerung einzelner Bereiche weiterhin am Standort Gütersloh festhalten wolle, sei „sehr zu danken“. Den Dankesworten folgten Ausführungen hinsichtlich der Zukunft: „Es ist unser Wunsch und unsere Hoffnung, daß die guten Beziehungen, wie sie zwischen Ihnen und uns in den vergangenen Jahren entstanden sind, auch künftig bestehen bleiben werden.“⁶³

Neben der Beziehungs- sollte sich die hier implizit benannte Standortfrage als wiederkehrendes Motiv von Verlautbarungen durch städtische oder unternehmerische Vertreter:innen herausstellen, denn dies war eine Frage, die regelmäßig aufkam, von städtischer Seite sorgenvoll beäugt und ebenso regelmäßig von

rung des Landes Nordrhein-Westfalen/Hans Schwier u. a. (Hg.), Strukturwandel und Strukturprobleme in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1983.

62 Rede Adolf Gräwe, 11.11.1980, Stadtarchiv Gütersloh, E 7971.

63 Ebd.

Unternehmensseite zurückgewiesen wurde. Ob diese „permanente Aktualisierung des Abwanderungsgedankens“ als funktionales Instrumentarium zu einer „Institutionalisierung der Angst“⁶⁴ bei der Stadtverwaltung Güterslohs geführt haben mag, wie der Politikwissenschaftler Norbert Dieste interpretiert, wäre Gegenstand einer gesonderten Betrachtung. Die Artikulation jener konjunkturellen Abhängigkeit beziehungsweise die Zusicherung der Standorttreue jedenfalls taucht zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich implizit auf. Im Februar 1986 differenzierte der damalige Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann AG Mark Wössner in einer Pressemitteilung, die bezeichnenderweise mit „Wir fühlen uns wohl in Gütersloh“ überschrieben wurde, in Vor- und Nachteile der Stadt Gütersloh: Die Stadt habe sich seit dem Ende des

„Krieges zu einer attraktiven Stadt mit hoher Lebensqualität entwickelt. [...] Das Flair von Paris, München oder anderen Städten haben wir zwar nicht zu bieten, aber wer hochkonzentriert arbeiten, sich mit Kollegen austauschen und auch noch das Familienleben pflegen will, ist hier am richtigen Platz. Wir fühlen uns hier wohl. In dieser Stadt lässt es sich gut arbeiten.“

Zumindest implizit an neue Führungskräfte und Neubürger:innen gerichtet, warben diese Zeilen für einen Umzug in die ostwestfälische Mittelstadt, wenngleich es aus Sicht des Managers „längst kein Problem mehr“ sei, Mitarbeiter:innen in die Stadt zu holen – ein zumindest indirekter Hinweis auf erfolgte Defizite in den vorherigen Jahren. Die hier artikulierten Verbesserungen dürften nicht zuletzt die Verantwortlichen städtischer Infrastrukturpolitik wohlwollend registriert haben. Mit Blick auf die Verlagerung bestimmter Unternehmensbereiche nach Hamburg oder München („regionale Dezentralisierung also dort, wo es sinnvoll ist, Standorttreue dort, wo es Vorteile bietet“) wurden sodann die aus Wössners beziehungsweise Unternehmenssicht weiterhin bestehenden Nachteile Güterslohs aufgezählt – Passagen, die Stadtdirektor und lokale und überregionale Politik gewiss ebenso aufmerksam zur Kenntnis genommen haben dürften: Die ausbaufähige Anbindung an die Bahn und der fehlende Flughafen würden „nicht zu unterschätzende Probleme, Zeitverluste und Zusatzkosten“ verursachen, „die den Wettbewerb schwieriger“ machten. Und weiter, nochmals deutlicher werdend, damit einen Problemdruck aufbauend und in die nahe Zukunft blickend:

64 Dieste, Wirtschaft (wie Anm. 11), S. 348 f.

„Wenn diese Region sich weiter entwickeln und wirtschaftlich stark bleiben soll, dann muß hier bald etwas geschehen. Dies ist eine Aufgabe, die noch viel Überzeugungsarbeit bei den verantwortlichen Politikern erfordert. Zeit haben wir nicht mehr viel, wie die Abwanderungspläne zumindest eines großen Industrieunternehmens aus unserer Region zeigen.“⁶⁵

Angesichts solcher Verlautbarungen nimmt es kaum Wunder, dass die Stadt den Unternehmen auch weiterhin größtmögliches Entgegenkommen zusicherte; mit der bewussten Erinnerung an die Stadt, dass der Standort nicht derselbe bleiben muss, wurde Handlungsdruck auf die Stadtverwaltung aufgebaut. Im Zuge der Feierlichkeiten zu 800 Jahre Gütersloh im Jahr 1984 hob Gräwe vor der Industrie- und Handelskammer Bielefeld die Verpflichtung der Kommunalpolitik für Wirtschaft und Arbeitnehmer:innen ebenso hervor wie die Wichtigkeit, eine Infrastruktur bereitzustellen, die diesen Formen „gute Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung eröffnete“. Die Orientierung der städtischen Haushaltswirtschaft an „Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit angelegt“, die Reduzierung von Personalausgaben und Schulden, um die Steuerzahler zu schonen, eine weit unterdurchschnittliche Gewerbesteuer („in einem für die Wirtschaft erträglichen Bereich“) und die explizit an die Wirtschaftsvertreter:innen adressierten Zukunftsaufgaben (Wirtschaftsförderung und Sicherung von Arbeitsplätzen als vorrangige Aufgaben der örtlichen Politik) dienten abermals dazu, kommunalpolitische Stabilität und Planungssicherheit für die Unternehmen zu transportieren: Die Stadt und ihre Verwaltung würden alles Mögliche tun, Güterslohs „Bedeutung als Mittelzentrum und Wirtschaftsstandort auszubauen“,⁶⁶ lautete die Zusicherung des Bürgermeisters. Im selben Jahr, dieses Mal allerdings im Hauptgebäude der Bertelsmann-AG, wiederholte Gräwe die Priorität der Gütersloher Stadtverwaltung und des Rates, die Wirtschaftskraft zu erhalten, denn: „Gütersloh verdankt seine Stellung allein der Industrie und dem Gewerbe“. Weil diese Entwicklung nach seinem Dafürhalten ohne das ökonomische Rückgrat nicht denkbar sei, werde die Stadt alles tun, um „günstige Voraussetzungen zu schaffen und zu erhalten“. Dies hieß: „Betrieben muss genügend Entfaltungsmöglichkeiten geboten werden“, also Raum für Erweiterungen und Modernisierungen. Und: „Abwanderungen dürfen in keinem Falle durch Unzulänglichkeiten kommunaler Politik begründet oder auch nur begünstigt werden“. Dabei galt es, die begonnenen Bemühungen zu ver-

65 Bertelsmann AG, Wir fühlen uns wohl in Gütersloh, Pressemitteilung 6.2.1986, Archiv der Bertelsmann AG.

66 Rede Adolf Gräwes vor der Industrie- und Handelskammer Bielefeld, ohne Datum (1984), Stadtarchiv Gütersloh, E 7975.

stärken, wenngleich sich der Bürgermeister darüber im Klaren war, dass für das „Leben und Wohnen hier etwas höhere Maßstäbe anzulegen“ waren „als sie gewöhnlich für Städte unserer Größenordnung gelten“. Die seit den 1970er Jahren unternommenen „erhebliche[n] Anstrengungen“, wie der Bau von Stadthalle oder Bibliothek, seien aus seiner Sicht Beispiele für eine herausgehobene Stellung der Stadt im Vergleich zu anderen Städten vergleichbarer Größe. Diese Stellung auszubauen, so endete Gräwes beschwörende Ausführung im Modus einer Selbst-Legitimation oder auch Selbst-Bewerbung städtischen Agierens, „wird unsere große Aufgabe der kommenden Jahre sein“.⁶⁷

Die Sorge um den Weggang von Unternehmen, die Zusicherung größtmöglicher kommunaler Unterstützung, adaptives administratives Agieren und die unbedingte Ausrichtung auf unternehmerische Interessen bildeten in diesen Jahren einen wichtigen Handlungsrahmen in der Stadt. Blicken wir hinter die Kulissen dieser offiziellen Verlautbarungen, so ergibt sich ein ähnlicher und zugleich viel persönlicherer Modus des Wahrnehmens von Krisen. Besonders aufschlussreich, um etwas über lokale Krisenwahrnehmungen, präventives administratives Beobachten und Agieren sowie darauffolgende Reaktionen zu erfahren, sind die Briefwechsel zwischen Stadtdirektor Wixforth und den Unternehmensleitungen, die jeweils für das Weihnachtsfest beziehungsweise den Jahreswechsel einzelner Jahre überliefert sind. Ende 1982 etwa dankte Reinhard Mohn dem Stadtdirektor für das „bestehende gute Verhältnis einer konstruktiven und freundschaftlichen Kooperation“, die ihn „sehr“ befriedigte. Das Verhältnis sei von gegenseitigem Respekt geprägt, wobei der Unternehmer die „unternehmerische und kreative Art, die Geschicke der Stadt zu leiten“, begrüßte, gleich einem Manager in der Verwaltung, „der die Mittel des Staates sparsam und sachgerecht einsetzt. In dieser Hinsicht bin ich froh und stolz, ein Bürger dieser Stadt zu sein“. Das neue Jahr werde mit Zuversicht begonnen („natürlich sind die Zeitumstände nicht erfreulich“), endete Mohn, und blickte trotz der Wirtschaftskrise positiv nach vorn („Unsere Zeit bewegt sich und bietet neue Chancen. Wir sollten sie realisieren“!);⁶⁸ möglicherweise nicht zuletzt, weil er um den städtischen Beistand bei der Umsetzung unternehmerischen Zielen wusste. Auch Mark Wössner formulierte in seinem Brief an Wixforth angesichts „ernster wirtschaftlicher Probleme“ („das Jahr 82 hat es wirklich in sich“) seine Sorgen, befestigte aber zumindest in seinem Schreiben die enge Bindung an die Verwaltung („es ist gut, in solch turbulenten Zeiten Freunde zu wissen, die gelegentlich mit kritischem oder auch

67 Rede Adolf Gräwe vor der IHK-Vollversammlung am 4.6.1984 in Gütersloh, Hauptgebäude Bertelsmann, Stadtarchiv Gütersloh, E. 7975.

68 Reinhard Mohn an Gerd Wixforth, 22.12.1982, Stadtarchiv Gütersloh, E 6391.



Abb. 1: Die enge Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung, der Bertelsmann AG und der Bertelsmann Stiftung war kennzeichnend für Gütersloh. Im Bild steht Stadtdirektor Dr. Gerd Wixforth hinter Konrad Teckentrup (Bertelsmann Stiftung), Günter Ochs (Kulturdezernent der Stadt Gütersloh), Reinhard Mohn und Heinz Kollmeyer (CDU, Bürgermeister der Stadt Gütersloh), Gütersloh, vermutlich 1979 (Stadtarchiv Gütersloh, Nachlass Dr. Gerd Wixforth, BB 38855).

freundschaftlichem Rat Hilfestellung geben“) und schloss mit einem Wunsch: „Laß uns auch in Zukunft diesen schönen freundschaftlichen Kontakt pflegen“. ⁶⁹ Diese Freundschaftsbekundungen und Zementierung persönlicher Beziehungen hatten für beide Seiten einen Nutzen und bildeten den Hintergrund für kommunalpolitische Entscheidungen.

In der Tat standen im Jahr 1983, wie von Mohn und Wössner prognostiziert, auch in Gütersloh Einsparungen an, wurde der Gewerbesteuerhebesatz auf 320 v.H. erhöht. ⁷⁰ Die damit verbundenen Rechtfertigungen sind anhand der oben

⁶⁹ Mark Wössner an Gerd Wixforth, Weihnachten 1982, Stadtarchiv Gütersloh, E 6391.

⁷⁰ Haushaltsplanentwurf 1983 liegt auf dem Tisch. Gütersloh baut keine Leistung ab. Finanzen der Stadt stimmen noch. Erhöhung der Gewerbesteuer auf 320 Prozent erscheint Kämmerer unabdingbar, in: Die Glocke, 27/28.11.1982; Ein letzter Halt vor

zitierten Reden Gräwes greifbar. 18 Monate später hatte sich die städtische Vorsicht in einen neuen Optimismus verwandelt, wie ein Brief Wixforths an Rudolf Miele verdeutlicht, der als Anlage eine Stellungnahme des Bundes der Steuerzahler Nordrhein-Westfalens zur (stabilen) Haushaltswirtschaft der Stadt Gütersloh enthielt. Das Schreiben enthielt den Hinweis, dass diese Solidität städtischer Finanzen Ergebnis von Ausgabendisziplin und Kostenbewusstsein, niedrige Verschuldung, die sehr gute Eigenkapitalquote sowie der niedrigste Gewerbesteuer-satz aller Städte Nordrhein-Westfalens zwischen 75.000 und 100.000 Einwohner sei. Zugleich diagnostizierte der Stadtdirektor, um in den „finanzwirtschaftlich schwierigen 1980er Jahren keine drastischen und schmerzlichen Einsparungsmaßnahmen“ vornehmen zu müssen, das Folgende: „Wir werden uns weiterhin bemühen, durch wirtschaftliche Haushaltsführung Bürger und Unternehmen der Stadt nicht allzu sehr zu belasten“.⁷¹ Ein beinahe identisches Schreiben verschickte Wixforth am selben Tag an Reinhard Mohn, nicht jedoch ohne einen entscheidenden Zusatz: „Für die Zukunft sehe ich nicht allzu schwarz. Ich hoffe, daß wir weiterhin die notwendigen Investitionen finanzieren können, die zur Weiterentwicklung unserer Stadt erforderlich sind. Etwas traurig stimmt mich allerdings immer noch, daß die Stadt Gütersloh an den hervorragenden Ergebnissen des Bertelsmann-Konzerns gewerbesteuermäßig nicht in entsprechendem Maße partizipiert.“ Die Grußformel („Mit freundlichen Grüßen verbleibe ich W.“) entsprach bezeichnenderweise nicht den üblichen kommunikativen Gepflogenheiten (die beiden waren zu diesem Zeitpunkt bereits „per Du“), sie markiert eine überwunden geglaubte Distanz und den selten artikulierten Missmut des Stadtdirektors.⁷²

Rückblickend klangen die Einschätzungen des Stadtdirektors dann etwas versöhnlicher – und zu offenen Konflikten über diese Fragen ließen es die Beteiligten ohnehin nicht kommen; zu stark ausgeprägt war das Wissen um die Abhängigkeit wirtschaftlichen Erfolgs. In einem Kurzreferat vor der IHK-Vollversammlung Ostwestfalen-Lippe/Bielefeld pronuncierte Wixforth im Frühjahr 1987 die Wichtigkeit, dass Verwaltungsspitze und Rat der Stadt „stets ein offenes Ohr für Wünsche und Anliegen der Betriebe der Stadt“ hätten. In Gütersloh seien die Kontakte zwischen Verwaltung und Wirtschaft „gut bis sehr gut“ gewesen. Für die Stadtverwaltung hieße Wirtschaftsförderung zu allererst, „den Betrieben unnötige Steuerbelastung zu ersparen“. Die von Stadtseite angestellten jahrelangen „außer-

dem Marsch durch Talsohle. Großes Streichkonzert blieb aus, in: Westfalen-Blatt, 27.11.1982.

71 Gerd Wixforth an Rudolf Miele, 6.8.1984, Stadtarchiv Gütersloh, E 6391.

72 Ebd.

ordentliche[n] Anstrengungen, um den Bedarf an Industrie- und Gewerbeland abzudecken“ (seit 1970 seien neue Gewerbeflächen von rund 270 Hektar neu ausgewiesen worden) hätten dazu geführt, „bis heute [...] ziemlich alle Anforderungen aus Industrie, Handel und Gewerbe“ zu erfüllen. Zum „Interesse der örtlichen Wirtschaft“ gehörten nach seinem Dafürhalten außerdem ein angemessenes Engagement im Kulturbereich, um der hochqualifizierten Mitarbeiter:innenschaft ein attraktives Kultur- und Freizeitangebot zu garantieren – vor allem aber, so der altbekannte, beinahe schon ritualisiert erfolgende Zusatz, eine sparsame Verwaltung, niedrige Steuern und eine solide Haushaltspolitik, um auch in Krisenzeiten ein hohes Investitionsvolumen aufweisen zu können und Beschäftigung und Einkommen zu sichern. Diese Basis guter Haushaltsdisziplin wurde von Wixforth als Alleinstellungsmerkmal Güterslohs ausgemacht. Denn im Gegensatz zu vielen anderen Städten, die vor allem in den frühen 1980er Jahren einschneidende Reduzierungen vornehmen mussten, sei es in Gütersloh gelungen, den „hohen Stand“ zu halten.⁷³ Diese Reflexionen und wiederkehrenden Topoi in puncto Wirtschaftsnähe und Handlungsspielräume werfen ein aufschlussreiches Licht auf städtische Selbstverortungen. Diese Elemente der Kommunikation hielten auch im Zuge temporär nachlassender Gewerbesteureinnahmen Ausgang der 1980er Jahre sowie in den 1990er Jahren an, was hier allerdings nur ausblickhaft berührt werden kann.⁷⁴

Bezeichnend ist zweifellos und vor dem Hintergrund eines politischen Wechsels im Rathaus – 1994 errang mit Maria Unger erstmals seit über 40 Jahren die SPD das Amt der Bürgermeisterin – ein Schreiben Wixforths an Wössner, möglichen atmosphärisch-politischen Stimmungsumschwüngen zuvorkommen zu wollen und somit Stabilität, Verlässlichkeit und Vertrauen zu äußern. So habe der Stadtdirektor der neuen Mehrheit im Rat deutlich zu machen versucht, dass in Gütersloh nicht Rat und Verwaltung, sondern die Wirtschaft „den Karren zieht“ und außerdem betont: „Die weitere positive Entwicklung der Stadt hänge wesentlich davon ab, daß sich die Unternehmen weiterhin in Gütersloh wohlfühlten. Dazu gehöre auch Glaubwürdigkeit, Kontinuität und Berechenbarkeit der kommunalen Entscheidungen“. In gewohnter Manier gab der Stadtdirektor aller-

73 Gerd Wixforth, Was Gütersloh für seine Wirtschaft tut. Kurzreferat vor IHK-Vollversammlung (OWL/Bielefeld), 4.6.1987, Stadtarchiv Gütersloh, E 6391. Zu Hintergründen dieser Ausgaben siehe Joana Gelhart/Christoph Lorke/Tim Zumloh, Zwischen Provinztradition und Großstadtsehnsucht. (Selbst-)Verortungen Güterslohs in den 1970er und 1980er Jahren, Berliner Debatte Initial 33: 3 (2022), S. 63–75.

74 Gleich eine Million weniger im Stadtsäckel. Die Gewerbesteuer-Quelle sprudelt immer schwächer, in: Westfalen-Blatt, 1.10.1986; Die „freie Spitze“ wird immer kleiner. Etat '87: Ängste um Verlust des Handlungsspielraums, in: Westfalen-Blatt, 27.9.1987.

dings auch den Mahner, verwies auf die schwierigen Jahre ab 1995 und freute sich darüber, dass das Unternehmen „Bertelsmann – offenbar nachhaltig – wieder Gewerbesteuern zahlt. Das wird uns sicher helfen, mit den Schwierigkeiten besser fertig zu werden als andere Städte“.⁷⁵ Den Dank für „beträchtliche, in dieser Höhe nicht erwartete Gewerbesteuer(nach)zahlungen“ verknüpfte Wixforth zwei Jahre später, als es in der Stadt bei einigen mittelständischen Betrieben kriselte, mit dem Hinweis, dass dies der Stadt Gütersloh helfen würde, „im Gegensatz zu vielen anderen Städten unsere Leistungen nicht ausweiten, aber aufrechterhalten“ zu können. Zugleich sei aber die Maßgabe „um eine schlanke, effiziente und kundenorientierte Verwaltung“ nicht anzutasten.⁷⁶ Diese von ihm kaum zufällig angeführte zunehmende Drucksituation beschrieb er auch in einem Brief an Reinhard Mohn im selben Jahr, nicht ohne dessen Unternehmen als „Arbeitgeber Nr. 1“ und „erstmal seit einer Reihe von Jahren auch der Gewerbesteuerzahler Nr. 1“ besonders zu danken. Der angespannten finanzwirtschaftlichen Situation und dem anhaltenden finanziellen Druck versuchte der Stadtdirektor noch etwas Gutes abzugewinnen, können diese doch notwendig sein, so der Hinweis auf das gemeinsame Projekt mit der Bertelsmann Stiftung, „um kreativ die weitere Verwaltungsmodernisierung anzugehen“.⁷⁷ Die Bemerkung eines Berliner Rundfunkreporters, ob man Gütersloh nicht besser als „Bertelsloh“ oder „Gütersmann“ bezeichnen müsse und ob Gerd Wixforth nichts Negatives zu den Beziehungen zwischen Unternehmen und Stadt zu bemerken hätte, habe er verneint, schrieb er Ende 1998 an Mohn. Resümierend sei indes die Entwicklung der Stadt ohne Bertelsmann in seinem mehr als 30 Dienstjahren undenkbar, habe das Unternehmen auch anderweitig Einfluss ausgeübt:

„Ich selbst hatte das große Glück und die Möglichkeit – nicht zuletzt auf Grund enger persönlicher Kontakte – bei Dir und Deinen Mitarbeitern ‚abgucken‘ zu dürfen, wie man führt. Unternehmenskultur, Mitarbeiterführung, Delegation waren auch für mich Leitlinien und haben mein Verhalten im Amt des Stadtdirektors geprägt.“⁷⁸

Mit diesen Worten des Dankes und der retrospektiven Parallelisierung städtischer und unternehmerischer Handlungsmacht endete nicht nur der briefliche Austausch des kurz vor dem Ausscheiden als Stadtdirektor stehenden Wixforth; sie

75 Gerd Wixforth an Mark Wössner, 21.12.1994, Stadtarchiv Gütersloh, NL WX 25.

76 Gerd Wixforth an Mark Wössner, 22.12.1997, Stadtarchiv Gütersloh, NL WX 25.

77 Ebd.

78 Gerd Wixforth an Reinhard Mohn, 22.12.1998, Stadtarchiv Gütersloh, NL WX 25.

bündeln noch einmal besonders anschaulich die jahrzehntelangen Kommunikationsprozesse, die Nähe und Personalisierung an Beziehungen und transportieren nicht zuletzt eine selbstreflexive Dimension.

4. Fazit

Im Januar 2009 wurde Gerd Wixforth zum Gütersloher Ehrenbürger ernannt. In seiner Dankesrede reflektierte er rückblickend unter anderem die Frage, ob Veränderungsprozesse steuerbar sein könnten, zudem die Rolle der beiden Großunternehmen in der Stadt und die damit verbundenen Folgen für die Abhängigkeit für die Stadt. Die Rahmenbedingungen, als er die Arbeit als Stadtdirektor aufgenommen hatte, seien günstig gewesen, das weitgehende Wegbrechen der Textilindustrie vor Ort sowie das Ende kleiner und mittlerer Möbelunternehmen hätte sich „nicht besonders negativ bemerkbar gemacht“, da zugleich Miele und Bertelsmann einen „enormen Aufschwung“ erfahren hätten. Die daraus resultierende Abhängigkeit – konkret bezog sich Wixforth auf das Beschaffen von Gewerbeflächen, damit Firmen nicht abwanderten – „bestand und besteht weiterhin“, was „allgemein nicht unproblematisch“ sei.⁷⁹ Ohne diese Einschätzung näher zu qualifizieren, weisen diese Aussagen in die späteren Jahrzehnte. Mit dem Abschied Gerd Wixforths von der Verwaltungsspitze, der bereits zehn Jahre zuvor erfolgt war, waren die Beziehungen der Großunternehmen zur Kommunalverwaltung keineswegs zu Ende – auch das Wahrnehmen von Krisen und darauf fußendes adaptives kommunales Handeln geht in vielerlei Hinsicht bis heute weiter. Das Unternehmen Bertelsmann und die Abhängigkeit der Stadt und Stadtverwaltung spielten und spielen dabei zweifellos eine herausragende Bedeutung. Als es zu Beginn des neuen Jahrtausends Steuerrückforderung von Bertelsmann in Höhe von 15 Millionen DM gab, die zu Haushaltssperre, Nachtragshaushalt und Spar-Etat führten, brachte das die Stadt nicht nur in arge finanzielle Bedrängnis. In einem Kommentar in der lokalen „Neuen Westfälischen“ wurde das enge und je nach Auslegung pikante oder logische Abhängigkeitsverhältnis mittels historischen Rückbezügen offen hinterfragt:

„Nichts schien bisher den Konzern und die Stadt auseinander bringen zu können. Freilich war die Zuneigung stets etwas einseitig. So tat die Stadt alles,

79 Rede von Gerd Wixforth im Rahmen der Verleihung der Ehrenbürgerrechte, 24.1.2009, Stadtarchiv Gütersloh, NL WX 23.

beispielsweise wenn es um Bebauungspläne ging, um ja nicht Gefahr zu laufen, dass der Medienriese seinen Stammsitz verlegt. Leise Drohungen hat es immer wieder gegeben.“

Und weiter:

„Merkwürdig mutet angesichts dieser besonderen finanziellen und immateriellen Beziehung an, dass die Stadt offenbar kaum einzuschätzen vermag, wie es wirklich bei Bertelsmann steht. Merkwürdig auch, dass der Konzern offenbar kein Interesse daran hat, die Stadt frühzeitig über die für sie enorm bedeutsame Situation in Sachen Gewerbesteuern zu informieren. So sehr hängt das Herz der Global Player anscheinend nicht an der Kreisstadt“.

Diese durchaus polemischen Zeilen wurden mit der deutlichen Forderung verknüpft, das Unternehmen solle der Stadt im Lichte von Einsparungen unter die Arme helfen „und damit seine Verbundenheit mit Gütersloh demonstrieren“ – eine Forderung, die provokativ wie folgt ergänzt wurde: „Aber so weit geht seine Liebe zu dieser Stadt sicher nicht“.⁸⁰ Auch in den Folgejahren und zu unterschiedlichen Zeiten wurden Krisendiagnosen verhandelt, die jeweils unmittelbar mit der örtlichen Konjunktur verbunden wurden: So verkündete das „Westfalen-Blatt“ im Jahr 2003 im Lichte von Kostendruck den „Weg in eine völlig andere Stadt“,⁸¹ wurde im Zuge der Finanzkrise die „Stadt am Tiefpunkt“ gesehen,⁸² und während der Corona-Pandemie, als die Stadt wie kaum eine andere wirtschaftlich betroffen war, da fast zwei Drittel der Gewerbesteuereinnahmen weggefallen waren, war sodann die Rede vom „Fall Gütersloh“.⁸³

Diese Beispiele aus der jüngeren Zeit führen die Vorgeschichte bis in die unmittelbare Gegenwart hinein. Sie spiegeln gleichzeitig die Kontingenz und Offenheit, Ungewissheit und Widersprüchlichkeit historischer Prozesse sowie abweichende Entwicklungsgeschwindigkeiten, die es gilt, für die historische Analyse ernst zu nehmen. Längst nicht alle Städte waren in den 1970er und 1980er

80 „Der Bürger wird es merken“. Haushaltssperre ab 2. Mai / Bertelsmann-Steuerrückforderung verursache Defizit von 10.700.000 Euro, in: Neue Westfälische, 23.4.2002.

81 Auf dem Weg in eine völlig andere Stadt. Sparliste für Haushalt, in: Westfalen-Blatt, 26.7.2003.

82 Ein schwieriger Spagat. Größtes Haushaltsdefizit in der Geschichte. Vereinszuschüsse werden gekürzt. Trotzdem Investitionen, in: Neue Westfälische, 28./29.11.2009.

83 Gütersloh rutscht dramatisch in die Miesen. Gewerbesteuer bricht um fast zwei Drittel ein – Bürgermeister Henning Schulz spricht vom „Fall Gütersloh“, in: Neue Westfälische, 13.5.2020.

Jahren vom Strukturwandel und der Deindustrialisierung betroffen. Vielmehr lassen sich regional und lokal teils erhebliche Unterschiede bei Arbeitslosigkeit, Wirtschaftskraft, Steuereinnahmen oder Einkommen konstatieren, auffällige Gegenteilstendenzen zum Strukturbruch, der sich als überaus dynamisches Geschehen zeigt. Für den hier beschriebenen Fall zeigt sich zum einen die „wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit dieser mittelständisch geprägten Industriedistrikte der alten Bundesrepublik“.⁸⁴ Für Gütersloh wäre es zum anderen dennoch verkürzt, würde man teleologisch von heutigen Beobachtungen ausgehend eine „Erfolgsgeschichte“ reproduzieren. Kommunalpolitische Beobachtungs-, Reflexions- und Entscheidungsprozesse waren bestimmend für das Handeln, das Benennen und Nutzen von Handlungsspielräumen, aber auch ihren Grenzen, die wiederum mit Unsicherheiten verbunden waren. Denn das Gros der beschriebenen Entwicklungen liegt außerhalb der Einflussnahme politischer Steuerung; sie sind mit Thomas Schlemmer vielmehr zurückzuführen auf die „längerfristigen, von der Politik nur schwer beeinflussbaren Prozessen und auf kontingenten Faktoren.“⁸⁵ Dennoch entwickelte sich – im Sinne einer Versicherheitlichung des ökonomisch Ungewissen – ein besonderer Gütersloher Umgang mit Krisenerscheinungen oder Krisenbefürchtungen: Wachsende Wirtschaftskraft und massive Internationalisierung just in jenen Jahren, als anderswo der sozioökonomische Wandel deutlich zu spüren war, dynamische Wachstums- und Anpassungsprozesse aufseiten der Unternehmen wie in der Kommunalverwaltung und daraus folgend eine Wirtschaftsorientierung. Dieses Machtpotential wurde städtischerseits mitgedacht und resultierte in einer überaus eng verflochtenen, kooperativen und – soweit die Quellen diesen Schluss zulassen – kritikfreien Allianz zwischen Stadt und Wirtschaft. Diese Faktoren bilden die Voraussetzungen für eine vergleichsweise resiliente Stadt Gütersloh und ihrer Wirtschaftsstruktur. Dazu gehörte die permanente Selbstvergewisserung mittels Vertrauen auf historisch-mentale Stabilitäts- und Orientierungsanker mitsamt Re-Aktualisierungen, die mit Hinweisen auf „typische“ Gütersloher Charakteristika planerische Verlässlichkeit für die Unternehmen generieren sollte. Inwiefern ein solches Agieren eine Gütersloher Besonderheit war, kann nicht beantwortet werden – hier müssten weitere komparative Forschungen vergleichbare Städte mit Gütersloh gegenübergestellt werden.

84 Raphael, Kohle (wie Anm. 7), S. 434.

85 Thomas Schlemmer, Erfolgsmodelle? Politik und Selbstdarstellung in Bayern und Baden-Württemberg zwischen „Wirtschaftswunder“ und Strukturbruch „nach dem Boom“, in: Grüner/Mecking, Wirtschaftsräume (wie Anm. 45), S. 171–190, hier S. 171.