



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



HELLENIC REPUBLIC

**National and Kapodistrian
University of Athens**

EST. 1837

Wie kann man in Städten Potenzial für
Innovationen mobilisieren?

Ein Praktikerhandbuch

Projektbeteiligte

griechisches Team

Prof. Dr. Nikos Hlepas (Forschungskoordinator)

Dr. Panos Koliastasis und Alexia Timotheou MSc.

Praxispartner: Executive Options – Incentive for Glocal Growth

deutsches Team

apl. Prof. Dr. Björn Egner (Forschungskoordinator)

Prof. Dr. Hubert Heinelt

Prof. Dr. Georgios Terizakis

Max A. Kayser M.A. und Melina Lehning M.A.

Praxispartner: Rudnick & Partner Consulting



SPONSORED BY THE



Federal Ministry
of Education
and Research



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ



European Union
European Regional
Development Fund

GSRT
GENERAL SECRETARIAT FOR
RESEARCH AND TECHNOLOGY



Partnership Agreement 2014 - 2020

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis | 3 |
| Vorwort..... | 5 |
| Wie kann Innovationspotenzial in Städten mobilisiert werden? Eine Einleitung | 7 |
| Was kann von den untersuchten Städten gelernt werden? | 15 |
| Die untersuchten Städte: Grunddaten und Lehren, die gezogen werden können..... | 22 |
| Athen | 24 |
| Bensheim | 26 |
| Chania..... | 28 |
| Elefsina | 30 |
| Frankfurt..... | 32 |
| Kalamata..... | 34 |
| Kassel | 36 |
| Leipzig..... | 38 |
| Offenbach | 40 |
| Thessaloniki..... | 42 |
| Anmerkungen | 44 |

Vorwort

Wir freuen uns, als Ergebnis der deutsch-griechischen bilateralen Forschungs- und Innovationszusammenarbeit diese Publikation präsentieren zu können, die aus dem Forschungsprojekt „*Bedingungen für institutionelle und kulturelle Innovation in deutschen und griechischen Städten*“ („*Conditions for Institutional and Cultural Innovation in German and Greek cities*“/ CICI) hervorgegangen ist.

Das deutsch-griechische Forschungs- und Innovationsprogramm befasst sich mit Verbundprojekten der angewandten Forschung, Entwicklung und Innovation in Forschungsbereichen, die für beide Länder von Bedeutung sind. Ziel des Programms ist es, die Zusammenarbeit zwischen griechischen und deutschen Partnern in Wissenschaft und Wirtschaft zu verbessern und den Wissens- und Technologietransfer zu stärken.

Um die griechisch-deutsche Partnerschaft weiter zu stärken, haben sich das Generalsekretariat für Forschung und Technologie (GSRT) des griechischen Ministeriums für Entwicklung und Investitionen und das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) auf eine Folgemaßnahme zum ersten griechisch-deutschen Forschungsprogramm von 2013 geeinigt. Die zweite Fördermaßnahme zielt wie die erste darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit und das Innovationspotenzial beider Länder insgesamt zu stärken.

Das CICI-Projekt wird im Rahmen des Programmschwerpunktes „Entwicklung kultureller und institutioneller Innovationen in Wirtschaft, Staat, Verwaltung und Zivilgesellschaft“ im Rahmen des zweiten Programms gefördert. Das Projekt befasst sich mit der folgenden Frage: *Was sind die Bedingungen für die Entwicklung kultureller und institutioneller Innovationen in der Kommunalpolitik und der lokalen Zivilgesellschaft?*

Die vorliegende Publikation präsentiert Ergebnisse, die sich insbesondere an Praktiker richten, die an Innovationen auf lokaler Ebene interessiert sind. Es handelt sich um Empfehlungen, die auf den Erfahrungen von fünf deutschen und fünf griechischen Städten basieren, die im Rahmen dieses Forschungsprojekts untersucht wurden.

Wir danken allen Beteiligten für ihre engagierte Arbeit und wünschen den Lesern hilfreiche Anregungen für ihre Arbeit vor Ort.

Dr. Gisela Helbig
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Referatsleiterin „Sozial- und
Geisteswissenschaften“

Dr. Maria Christoula (Ph.D)
Ministry of Development and Investments
Generalsekretariat für Technologie
Leiterin der Abteilung für Internationale
Kooperation

Wie kann Innovationspotenzial in Städten mobilisiert werden? Eine Einleitung

Einige Städte schaffen es, Innovationspotenziale zu mobilisieren und auf Herausforderungen wie demografischen Wandel und Zuwanderung sowie wirtschaftliche Umstrukturierung zu reagieren, andere hingegen nicht. Das Projekt „*Bedingungen für institutionelle und kulturelle Innovation in deutschen und griechischen Städten*“ („*Conditions for Institutional and Cultural Innovation in German and Greek cities*“/CICI) befasst sich mit dem Problem unzureichender Innovation und wie dieses Problem gelöst werden kann, indem Bedingungen erfolgreicher lokaler Innovationen ermittelt werden. Die Identifizierung dieser Bedingungen erfolgt durch einen Vergleich von fünf deutschen und fünf griechischen Städten.

Diese Städte werden ausgewählt, weil sie jeweils sowohl vor Ort als auch von außenstehenden Beobachtern als Erfolgsfälle von lokaler Innovation wahrgenommen werden. In Deutschland waren dies

- *Bensheim*, eine wachsende Kleinstadt in Südhessen mit international operierenden Unternehmen und einer einkommensstarken Bevölkerung, die sich für Kultur und soziale Angelegenheiten engagiert,
- *Frankfurt*, welches nicht nur als Finanzplatz wirtschaftliche Entwicklungsstärke beweist, sondern seit Jahren innovative Wege in der Drogenpolitik, der Integration von Migranten, der Entwicklung und dem Schutz innerstädtischer Grünflächen und der lokalen Klimapolitik beschreitet,
- *Leipzig* als starkes wirtschaftliches, aber auch dynamisches zivilgesellschaftliches Zentrum in Ostdeutschland,
- *Kassel*, das in den letzten drei Jahrzehnten bemerkenswerte wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen durchlaufen hat, und

- *Offenbach*, das als „Problemfall“ im insgesamt prosperierenden Rhein-Main-Gebiet gilt, aber dennoch in den letzten Jahren beherzt und erfolgreich neue Perspektiven in der Stadtentwicklung verfolgt hat.

In Griechenland befasste sich die Forschung mit

- *Athen*, wo die Zusammenarbeit der Kommune mit der Zivilgesellschaft und privaten Akteuren (Stiftungen, Unternehmen) bemerkenswerte Innovationen und greifbare Ergebnisse ausgelöst hat, was den Hintergrund dafür bildete, dass die Stadt von der Europäischen Union den Titel „European Capital of Innovation“ im Jahr 2018 erhielt,
- *Thessaloniki*, das ein vergessenes multikulturelles Erbe in die lokale Erzählung integrierte und es gelang, Verbindungen mit seiner multiethnischen Diaspora herzustellen und die Stadt als traditionell kosmopolitische Gesellschaft zu begreifen, die nun Tourismus, Veranstaltungen und Unternehmen anzieht,
- *Chania*, wo Innovationen zur Förderung und Aufrechterhaltung einer bestimmten Art von Tourismus eine relativ wichtige Rolle spielen,
- *Elefsina*, ein von Deindustrialisierung und Umweltverschmutzung besonders betroffener Ort, der den sozialen Zusammenhalt sicherte und sich erfolgreich um den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2021“ bewarb, um der Stadt ein neues Image zu verleihen, und
- *Kalamata*, das die weitgehende Zerstörung der Stadt durch ein Erdbeben nutzte, um die Stadt neu zu gestalten und kulturelle Innovationen als Charakteristika zu entwickeln.

Obwohl diese Städte ausgewählt wurden, weil die lokalen Akteure selbst und externe Beobachter davon ausgehen, dass sie „Erfolgsgfälle“ für die Realisierung von Innovationen sind, haben wir auch beobachtet, dass bereits vorgenommene Innovationen nicht mehr fortgeführt wurden. Dies gilt neuerdings in gewissem Maße für Thessaloniki. In den ausgewählten Fällen kam es auch vor, dass Innovationen in Politikbereichen nicht erreicht wurden, obwohl man sie ebenso in ihnen als Notwendigkeit interpretierte. Die Wohnungspolitik in Frankfurt ist ein Beispiel für diesen Fall. Darüber hinaus können frühere Innovationen so erfolgreich gewesen sein,

dass sie zu städtischem Wachstum geführt haben. Aus der Sicht der lokalen Akteure kann dies neue Innovationen erfordern, die aber (noch) nicht erreicht wurden. Leipzig kann als Beispiel hierfür angeführt werden. Schließlich waren einige ausgewählte Städte in der Vergangenheit durch fehlende Innovationen gekennzeichnet, konnten aber in jüngster Zeit bemerkenswerte Innovationen hervorbringen. Dies gilt für Athen und Thessaloniki sowie Kassel und Offenbach. Wir haben daher sowohl Erfolgsgeschichten als auch Misserfolge untersucht.

Da sich nicht nur die Städte in Deutschland und Griechenland, sondern auch die ausgewählten Städte in den beiden Ländern unterscheiden, ist es sinnvoll, Innovation nicht in einem abstrakten und allgemeinen Sinn zu definieren. Stattdessen wird der Begriff so verstanden, dass er sich auf das bezieht, was in der untersuchten Stadt (und möglicherweise im deutschen oder griechischen Kontext) unter Innovation verstanden wird.

Dass dieser Ansatz sinnvoll ist, zeigt das Beispiel von Vereinen, die in Deutschland seit den 1980er Jahren unter dem Namen *Bürgerhilfe* (oder in der wissenschaftlichen Debatte als *Tausch-* oder *Kooperationsringe*) bekannt sind.¹ In diesen Vereinen wird die Hilfe für andere in Stunden gutgeschrieben, die bei Bedarf gegen die Hilfe anderer Vereinsmitglieder eingelöst werden können. In Griechenland haben sich seit Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in einer Reihe von Städten ähnliche Strukturen der gegenseitigen Hilfe unter dem Namen „*Zeitbanken*“ (*Trapeze chronou*) entwickelt, was dort als Innovation gilt.

Durch diese Kontextualisierung der Definition von Innovation wird der Begriff (die [Be-] Deutung) der Innovation ernsthaft genommen, der sich im Kontext eines bestimmten Falles (der Stadt oder des Landes) herausgebildet hat.

Die Kontextualisierung dessen, was unter Innovation verstanden wird, erschien uns auch aus einem anderen Grund wichtig – nämlich aus einem besonderen konzeptuellen Ansatz, um Unterschiede von Innovationen zwischen Städten zu verstehen.

Um diesen Ansatz zu charakterisieren, soll von folgenden Überlegungen (in der Terminologie der Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom) ausgegangen werden: Wenn Akteure zu entscheiden haben, ob und welche Innovationen möglich sind, befinden sie sich in einer „Handlungs-

situation“. Diese ist nicht irgendwo lokalisiert, sondern in einer bestimmten „Handlungsarena“, die in konkrete Kontextbedingungen eingebettet ist. Solche Kontextbedingungen lassen sich unterscheiden in spezifische „Attribute der physischen Welt“ (d.h. die physische Umwelt, einschließlich der technischen Infrastruktur), „Attribute der Gemeinschaft“ (d.h. die soziale Struktur der Bevölkerung und ihr Verhalten) und auch institutionelle Regeln („rules in use“). Letztere können sich z.B. auf die Machtverhältnisse innerhalb einer Gemeinde (das Verhältnis zwischen Bürgermeister und Rat) und auf das Verhältnis der Gemeinde zu den oberen Regierungsebenen beziehen.

Diese Kontextbedingungen haben jedoch keine direkten Wirkungen auf die Akteure, die in einer „Handlungssituation“ Entscheidungen treffen müssen – zumindest nicht in einem mechanischen Sinne, wenn man davon ausgeht, dass sich Akteure nicht wie Marionetten verhalten. Vielmehr müssen die Akteure ein Verständnis dafür entwickeln, welche Handlungsmöglichkeiten – zum Beispiel im Hinblick auf bestimmte Innovationen – ihnen diese Kontextbedingungen bieten. Natürlich kann dies jeder Akteur individuell tun, aber politische Entscheidungen erfordern Verständigungs- oder Sinngebungsprozesse zwischen den Personen, die diese Entscheidungen zu treffen haben. Daher ist eine kommunikative Interaktion unerlässlich, die zur gemeinsamen Identifizierung von Handlungsmöglichkeiten und -grenzen führt, die sich aus den Kontextbedingungen ergeben.

Natürlich bedeutet der Verweis auf die Notwendigkeit, dass Akteure ein Verständnis dafür entwickeln müssen, was unter den gegebenen Umständen gemeinsam erreicht werden kann, nicht, dass überall alles möglich ist. Besondere Kontextbedingungen schränken die Handlungsmöglichkeiten ein. In der Regel gibt es jedoch Wahlmöglichkeiten und nicht nur eine Wahl (oder Handlungsoption). Auch Entscheidungen über Innovationen bilden hierbei selbstverständlich keine Ausnahme.

Es ist also nicht nur der Vergleich deutscher und griechischer Städte, also ganz unterschiedlicher Fälle, der es ratsam erscheinen lässt, Innovation nicht abstrakt zu definieren. Es ist auch sinnvoll, die Definition von Innovation zu kontextualisieren, um den Begriff (die Deutung) von Innovationen ernst zu nehmen, der sich im Kontext einer Stadt herausgebildet hat.

Das Forschungsprojekt untersucht am Beispiel der ausgewählten Städte empirisch die kommunikative Interaktion, die zu einem Verständnis der Möglichkeit, wenn nicht gar der Notwendigkeit bestimmter Innovationen und darauf aufbauend zu deren Umsetzung geführt hat. Die empirische Untersuchung der Fälle basiert auf Interviews mit lokalen Akteuren und der Analyse von lokalen Zeitungen, Positionspapieren und anderen Dokumenten, die im Zusammenhang mit den untersuchten Innovationen entstanden sind (z.B. Protokolle von Ratssitzungen).

Unser besonderes Interesse gilt den kommunikativen Mechanismen, die bei diesen Interaktionen regelmäßig (oder zumindest häufig) zum Einsatz kommen.

- Ein Beispiel für kommunikative Mechanismen ist der in Debatten häufig vorkommende *Vergleich mit anderen Städten*, der dazu führen kann, die in anderen Städten beobachteten Innovationen zu imitieren, nachzuahmen und zu übertreffen – oder sie auch nach dem Motto: 'So werden wir es nie und nimmer machen!' abzulehnen.
- Ein weiterer kommunikativer Mechanismus kommt ins Spiel, wenn Akteure versuchen, einen *Bezugspunkt für zukünftige Aktivitäten zu finden* (in unserem Fall: Innovationen). Dies kann durch Bezugnahme auf anerkannte Experten geschehen, aber auch durch einen (breit angelegten) argumentativen Austausch in der Stadt, bei dem eine bestimmte Vorstellung davon, was machbar und wünschenswert ist, vorherrschend wird.
- Sobald ein solcher Bezugspunkt für künftige Aktivitäten oder eine bestimmte Vorstellung davon, was machbar und wünschenswert ist, gefunden wurde, kann in kommunikativer Interaktion auf ihn Bezug genommen werden. Damit erfolgt eine *kommunikative Rahmung („framing“)* von (Inter-)Aktionen. Dieser weit verbreitete kommunikative Mechanismus ist oft sehr effektiv, wenn es darum geht, mit Widerspruch, der in bestimmten Situationen auftritt, umzugehen – z.B. indem man darauf hinweist, dass dies längst geklärt ist und dass es unklar ist, warum Debatten über das Geklärte wieder eröffnet werden sollen.
- Noch deutlicher wird dies beim kommunikativen Mechanismus der Immunisierung. Durch die Nutzung dieses Mechanismus wird das vorherrschende Verständnis dessen,

was sinnvoll erreicht und getan werden sollte, vor anderen Ideen geschützt (immunisiert). Insbesondere bei Innovationen geschieht dies oft unter Bezugnahme auf eine Vorreiter- oder Vorbildfunktion für andere, die nicht in Frage gestellt werden sollte. Ähnlich wirksam im Hinblick auf die Immunisierung von entwickelten (innovativen) Projekten kann ein Verweis auf bisher zu diesem Zweck getätigte Investitionen sein, die nicht in Frage gestellt werden sollten. Darüber hinaus kann die gängige innovative Praxis dadurch immunisiert werden, dass andere Innovationen (angesichts der Haushaltslage) nicht bezahlbar sind.

- Und schließlich stellt die Umetikettierung von Maßnahmen einen kommunikativen Mechanismus dar. Dieser Mechanismus beruht auf dem Verweis, dass eine Aktivität, die eigentlich wenig oder gar nichts mit bereits gut etablierten Innovationen zu tun hat, zu diesen Innovationen beiträgt. Dies gilt z.B. für kulturelle Aktivitäten oder Institutionen, die (als „weiche“ Standortfaktoren) zu einer innovativen Ausrichtung der lokalen Wirtschaftsentwicklung beitragen. Gleiches kann für Kindergärten gelten, die dazu beitragen, eine Stadt für junge Familien gut ausgebildeter Menschen attraktiv zu machen und damit die von innovativen Unternehmen vor Ort nachgefragten Arbeitskräfte anzuziehen.

Diese Kommunikationsmechanismen lassen sich jedoch nicht in jeder Stadt ohne Weiteres anwenden – auch wenn sie sich andernorts bei der Verwirklichung von Innovationen als erfolgreich erwiesen haben. Entscheidend ist vielmehr, dass diese Mechanismen mit den lokal vorherrschenden Erzählungen über die jeweilige Stadt verknüpft werden müssen. Diese Narrative drücken ein bestimmtes Selbstbild der Stadt oder ihrer Bewohner aus und damit einen wesentlichen Aspekt der lokalen Identität. Um als Erzählung überzeugend zu sein (zumindest für diejenigen, die sie sich gegenseitig erzählen), müssen sie eine bestimmte „storyline“ aufweisen. Eine „storyline“ ergibt sich aus der ortsspezifischen Ausprägung von Erzählmustern, d.h. von Mustern, die den Erzählungen inhärent sind. Die folgenden Erzählmuster treten (nach eigenen empirischen Studien) häufig auf:

- Erzählungen gewinnen an Überzeugungskraft, wenn *Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander in Beziehung gesetzt werden*. Konkret: Aktuelle Aktivitäten, die auf die Erreichung eines bestimmten Ziels in der Zukunft ausgerichtet sind, überzeugen, wenn darauf hingewiesen werden kann, dass das Gleiche oder Ähnliche hier (in der Stadt) in der Vergangenheit schon einmal funktioniert hat – oder schon immer so war. Die unten aufgeführten Beispiele für Leipzig, Thessaloniki und Offenbach verdeutlichen dies.
- Jede Geschichte braucht Bösewichte und Helden – oder zumindest eine Erklärung, warum es Probleme gibt, die jemand oder etwas verursacht hat, die aber jemand lösen kann. Wenn Geschichten nur über Probleme und ihre Ursachen, nicht aber über Perspektiven zu ihrer Lösung erzählen, gibt es keine Innovation. Es gibt bestenfalls ein apathisches Warten auf den „Urknall“ oder den „weißen Ritter“, um alles zum Besseren zu wenden. Wer als fähig gilt, Innovationen auf den Weg zu bringen und voranzubringen, kann – je nach stadtspezifischer Interpretation – ein lokaler Führer, eine „Allianz der Macher“ oder eine breite aktive Bürgerschaft sein. Das unten vorgestellte Beispiel von Athen veranschaulicht dies.
- Narrative leben von der Unterscheidung zwischen „wir“ und „sie“. Eine Unterscheidung zwischen „wir“ und „sie“ innerhalb der örtlichen Bevölkerung führt oft zu Konflikten und Handlungshindernissen, die Innovationen in der Regel abträglich sind. Förderlicher für Innovationen, die in einer Stadt auch überwiegend oder sogar durchgängig als Verbesserung wahrgenommen werden, ist jedoch eine weit verbreitete Haltung, dass man als lokale Akteure oder als lokale Gemeinschaft zusammenstehen muss, um Verbesserungen durch etwas Neues zu erreichen. Das bedeutet, dass eine Stadt als „wir“ mit den anderen als „sie“ (z.B. obere Regierungsebenen oder andere Städte) kontrastiert werden muss.

Obwohl die Wirksamkeit der oben skizzierten kommunikativen Mechanismen davon abhängt, dass sie an die lokalen Besonderheiten der genannten Erzählmuster angepasst werden, kann

ein geschickter Einsatz der kommunikativen Mechanismen (z.B. der Bezug auf andere und deren Erfolge) auch etablierte Erzählungen, die ein bestimmtes Selbstbild über die Stadt oder ihre Bewohner zum Ausdruck bringen, aufbrechen – und zwar um Innovationspotenziale zu erkennen, zu mobilisieren und zu stabilisieren. Dies ist das zentrale Anliegen des CICI-Projekts.

Was kann von den untersuchten Städten gelernt werden?

Es ist nicht möglich, im Folgenden auf alles einzugehen, was von den untersuchten Städten gelernt werden könnte. Stattdessen wird in diesem Abschnitt nur ein interessantes Beispiel aus jeder der analysierten Städte kurz vorgestellt.² Im letzten Abschnitt werden auf nur zwei Seiten wichtige Details zu diesem Beispiel aufgeführt – zum Teil in Form von markanten Aussagen lokaler Akteure. Der letzte Abschnitt enthält auch Eckdaten zu den Städten und Informationen über Personen oder Organisationen, die für weitere Details und Hintergrundinformationen zu dem skizzierten Beispiel einer lokalen Innovation kontaktiert werden können.

Bevor jedoch die vorgestellten Beispiele mit den oben dargelegten konzeptionellen Überlegungen in Beziehung gesetzt werden, soll kurz erläutert werden, was für jede Stadt unter „Plot dominanter lokaler Erzählungen“ skizziert wurde, die die Diskussion über Innovation einrahmen. Da das, was in einer Stadt als machbare und sinnvolle Innovation angesehen wird, aus Auseinandersetzungen um Ideen in der lokalen Gemeinschaft resultiert, ist es wichtig, die dominanten lokalen Erzählungen zu identifizieren, die diese Auseinandersetzungen beeinflussen. Dies gilt nicht nur für (externe) Forscher, die erklären wollen, warum sich gewisse Innovationen in einer bestimmten Stadt durchgesetzt haben und in anderen nicht. Für lokale Akteure ist es besonders wichtig zu wissen, was und wie es gesagt werden muss, um ihre Ideen durchzusetzen. Erfolgreichen Akteuren – insbesondere Politikern – ist dies entweder bewusst oder sie tun es intuitiv. Außenstehende, die sich erfolgreich in lokale Auseinandersetzungen um Ideen einbringen wollen, sollten zunächst aufmerksam zuhören und herausfinden, was gesagt werden muss und wie man es sagt, um verstanden und akzeptiert zu werden. Aus diesem Grund haben wir die Präsentation der einzelnen Beispiele mit den „*Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen*“ in der Stadt begonnen, aus der das jeweilige Beispiel stammt.

Für *Bensheim* bedeutet dies, dass die Frage „Wie wird man zu einem 'sticky place', an dem sich Standorte globaler Unternehmen befinden, wie z.B. eine Europazentrale von Suzuki, TE Connectivity und Dentsply Sirona?“ nur vor dem Hintergrund beantwortet werden kann, dass

die Menschen (Einheimische wie auch einige externe Beobachter, die für die Entwicklung der Stadt relevant sind) davon überzeugt sind, dass Bensheim eine wirtschaftlich florierende Stadt ist und bleiben sollte, in der sich die Menschen zu Hause fühlen. Diese vorherrschende Vorstellung, die durch die Erzählung über die Stadt reproduziert wird, hat zu der Überzeugung geführt, dass die Kommune ein aktiver Grundstückseigentümer sein muss, um Immobilien nur nach klaren, durch politische Entscheidungen festgelegten Regeln an Unternehmen zu verkaufen. Darüber hinaus konnte die Kommune als aktiver Immobilieneigentümer auch Unternehmen im gemeindeeigenen Gewerbegebiet das anbieten, was Unternehmen allein nicht entwickeln können – wie zum Beispiel Kindertagesstätten, Sport- und Fitnesszentren oder ein Hotel.

Dasselbe kann man von *Chania* lernen. Für die Beantwortung der Frage „Wie kann man die Charakteristika der Stadt erhalten und sicherstellen, dass kleine Hotels dominieren (von netten, aber einfachen bis hin zu teuren 'Boutique'-Hotels in ehemaligen Palästen) – statt großer Hotels wie in den Nachbarstädten?“ war es entscheidend, eine dominante lokale Erzählung zu entwickeln und zu reproduzieren, die betont, dass es wichtig ist, die Lebensbedingungen zu verbessern und den alten Stadtkern intakt zu halten, weil dies die Attraktivität der Stadt für Touristen und damit die wirtschaftliche Grundlage für das Wohlergehen aller Einwohner sichert. Und um den Charakter der Stadt (als „Kreuzungspunkt der Kulturen“) zu erhalten, wurde ein Verkehrsmanagementsystem eingeführt, das es ermöglicht, den Autoverkehr aus der Altstadt zu verdrängen und ausgedehnte Fußgängerzonen in der Altstadt zu schaffen. Auf der Grundlage dieses gemeinsamen Verständnisses dessen, was für das Wohl aller Einwohner zu tun ist, konnte die Stadtverwaltung auch das Image der Stadt in Bezug auf Sauberkeit und als Vorreiter in Umweltfragen durch die Schaffung eines Recyclingsystems verbessern.

Leipzig präsentiert einen Fall, der nicht nur gut zeigt, wie ein Plot einer dominanten lokalen Erzählung geschaffen, sondern auch aktiv genutzt wurde. Der Plot der vorherrschenden lokalen Erzählung konzentriert sich auf den Begriff der *Leipziger Freiheit* und das Bild einer „cool kid town“. In der Vorstellung von der Leipziger Freiheit werden Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft narrativ miteinander verknüpft – nicht nur im Hinblick auf die lange Geschichte einer kosmopolitischen Handelsstadt, sondern auch auf die Rolle der Stadt in der „friedlichen

Revolution“ von 1989 und die experimentelle soziale und politische Atmosphäre der Zeit danach. Das mit diesem Begriff verbundene Stadtbild wurde nicht nur im Leipziger Stadtmarketing bis 2017, sondern auch im Rahmen der neueren städtischen Wohnungspolitik gezielt eingesetzt.

Kalamata ist ein weiterer Fall, in dem eine dominante lokale Erzählung aktiv genutzt wird. Dieses Narrativ entstand in den achtziger Jahren, nach einer erfolgreichen Reaktion auf ein verheerendes Erdbeben, die landesweit und international Beachtung fand. Die fast vergessene Provinzstadt nutzte diese positive Öffentlichkeitswirkung, um eine dynamische und innovative Kulturpolitik in Gang zu setzen und sich einen Platz im Kreis der Städte zu erobern, die international renommierte Festivals veranstalten. Mit einer international ausgerichteten, integrativen und partizipativen Kulturpolitik gelang es der Stadt, sich als eine Hochburg der zeitgenössischen europäischen Zivilisation zu profilieren. Dieses Kapital wurde zur Förderung des Tourismus und lokaler Produkte von hoher Qualität eingesetzt; darüber hinaus bildete es die Hauptargumente für den Versuch Kalamatas, Kulturhauptstadt Europas für 2021 zu werden.

Die dominanten lokalen Erzählungen mit ihren Plots und Kernbegriffen können jedoch nicht nur bewusst für innovative politische Maßnahmen genutzt werden. Eine dominante lokale Erzählung mit ihrem Plot und ihren Kernbegriffen kann auch absichtlich verändert werden, um Innovationen zu fördern. Dies zeigt das Beispiel *Offenbach*. Offenbach war und ist als „Problemkind“ oder „Insel der Armut“ der wirtschaftlich florierenden Rhein-Main-Region um Frankfurt bekannt. Die meisten sozialen Probleme der Stadt hängen damit zusammen, dass Offenbach die höchste Quote (rund 62%) an Einwohnern mit Migrationshintergrund in Deutschland hat. Interessanterweise ist es Offenbach gelungen, das negative Image einer Einwandererstadt in ein positives Image zu verwandeln – nämlich in das einer „arrival city“. Der Plot der vorherrschenden lokalen Erzählungen, die die Entscheidung über Innovationen bestimmen, lässt sich daher wie folgt zusammenfassen: Offenbach mag nicht perfekt sein, aber die Stadt erfüllt eine entscheidende Rolle innerhalb der Metropolregion Rhein-Main. Offenbach ist eine „arrival city“ [der Ausgangspunkt für Integration der Region, wenn nicht gar

Deutschlands]: „Offenbach is almost all right!“. Es muss aber nicht nur eine authentische Geschichte sein, die zu den prägenden Merkmalen der Stadt passt, sondern sie muss auch durch entsprechende Ergebnisse untermauert werden. Und solche Ergebnisse können durch Innovation erzielt werden. Entsprechend gilt Offenbach als Vorreiter bei der Integration von Migration, der lokalen Arbeitsmarktpolitik und von Verwaltungsreformen. Erwähnenswert ist schließlich, dass der Imagewandel Offenbachs als „arrival city“ auch durch den Verweis auf die Vergangenheit der Stadt ermöglicht wurde, da Offenbach seit dem 17. Jahrhundert, als sich die ersten Hugenotten in Offenbach niederließen und die Stadt zum ehemaligen Zentrum der Lederindustrie in Deutschland machten, arbeitssuchende Migranten und Flüchtlinge auf der Suche nach einem Platz zum Leben aufnahm.

Die Stadt *Elefsina* am Stadtrand von Athen hatte eine ruhmreiche Vergangenheit als wichtiges kulturelles und religiöses Zentrum in der Antike. Aber nach dem Zweiten Weltkrieg wurde sie zum Symbol für bedenkenlose Industrialisierung und Umweltkatastrophen. Elefsina wurde in Griechenland als „das verwundete Kind des 20. Jahrhunderts“ beschrieben, das auch schon vor der Finanzkrise von 2008 mit Deindustrialisierung, hoher Arbeitslosigkeit und Verarmung zu kämpfen hatte. Dennoch verfolgte die Stadt einen innovativen Ansatz zur Sicherung des sozialen Zusammenhalts und des Umweltschutzes durch offene Zusammenarbeit und Vernetzung sowohl mit privaten Unternehmen als auch mit der lokalen Zivilgesellschaft. Darüber hinaus hat sie sich bemüht, sich in eine Stadt zu verwandeln, die Dienstleistungen und kulturelle Entwicklung fördert und es schließlich schaffte, im Jahr 2021 Kulturhauptstadt Europas zu werden.

In ähnlicher Weise konnte *Kassel* sein Image durch zwei sich ergänzende Plots verändern. Zum einen wurde eine neue Erzählung geschaffen, dass Kassel eine oft unterschätzte Stadt voller Kontraste und Brüche ist, die auf den zweiten Blick viel zu bieten hat. Zum anderen wird durch die nun in der Stadt vorherrschende Erzählung betont, dass Netzwerke eine Schlüsselrolle in der Entwicklung der Stadt spielen. Dies ermöglicht es nicht nur externen Beobachtern (einschließlich Forschern, die die Entwicklung der Stadt untersuchen), sondern vor allem den lokalen Akteuren Antworten auf die Frage zu finden: „Wie ist es möglich, dass eine abgehängte

Stadt wie ein ‚Phönix aus der Asche‘ aufersteht“? Für die lokalen Akteure war es zunächst wichtig zu erkennen, dass die Stadt nach der deutschen Wiedervereinigung und der EU-Osterweiterung von einer peripheren Lage (am ehemaligen „Eisernen Vorhang“) in das geographische Zentrum des Kontinents gerückt worden war – was die Stadt für die Ansiedlung von Unternehmen (insbesondere aus dem internationalen Speditionsbereich) interessant machte. Darüber hinaus wurden Mitglieder und Absolventen der örtlichen Universität als Potential entdeckt, denen durch den Science Park Kassel Entwicklungsmöglichkeiten geboten wurden. Dies geschah im Rahmen der Entwicklung und Stärkung offener, aber dennoch zielgerichteter Netzwerke (sog. Clusterinitiativen), in denen Akteure aus Wirtschaft, Forschung und lokaler, aber auch regionaler Politik zusammenarbeiten.

Athen ist ein weiteres Beispiel, von dem man lernen kann, wie man nicht nur das Bild der Stadt aus der Perspektive ihrer Bewohner, sondern vor allem die politische Praxis verändern und Innovationen hervorbringen kann. Dieser Fall macht aber auch deutlich, dass es nicht nur darum geht, die Rahmenbedingungen der Kommunalpolitik aufgrund der Finanzkrise zu verändern. Der Fall zeigt, dass es auf Akteure (einen neuen Bürgermeister mit einer neu gegründeten politischen Organisation) ankommt, die das Narrativ verändern, das in der städtischen Gesellschaft über die Stadt erzählt wird. Der neue Bürgermeister und die neu gegründete politische Organisation mit dem Namen „Dikaioma Stin Poli“, was „Recht auf die Stadt“³ bedeutet und impliziert, dass sich die Stadtverwaltung für ihre Bürger und deren Ideen öffnen sollte, konnten in Athen eine neue Erzählung schaffen – nämlich dass die Stadt einen partizipatorischen Ansatz verfolgt und auf Zusammenarbeit setzt, um Herausforderungen flexibel und innovativ zu begegnen. Darüber hinaus wird betont, dass Athen nicht nur über historisches und symbolisches Kapital verfügt, sondern auch über viel Humankapital, das in allen möglichen internationalen Netzwerken aktiv ist. Auf der Grundlage dieses neuen Verständnisses des Innovationspotenzials der Stadt wurde es möglich, eine Stadt zu werden, die bisher ungenutztes Wissen und ungenutzte Kapazitäten anzieht und als Motor von Kreativität wirkt, der selbst in harten Krisenzeiten Innovationen auf den Weg bringt. Der Bürgermeister betonte: „Die parteipolitisierte Stadt konzentrierte sich auf klientelistische Praktiken. Der städtische öffentliche

Dienst war introvertiert und bürgerschaftlichen Aktivisten gegenüber feindselig eingestellt. Das haben wir geändert. Ich habe persönlich versucht, auf die Menschen zuzugehen, um Anregungen aus dem bürgerschaftlichen Bereich zu erhalten. Wir haben gemeinsam verschiedene Arten von Plattformen und Organisationen aufgebaut, um unsere Kräfte zu bündeln. Die Stadt hat eine dynamische strategische Vision, die offen genug gewesen ist, um ein breites Spektrum von Anregungen zu integrieren. Ich war beeindruckt von der Vielfalt und Originalität der Ideen und Aktivitäten, die es in Athen bereits gab, die aber nicht erkannt wurden und manchmal einfach nur vor sich hin flackerten, weil ihnen jede Art von institutionalisierter Anerkennung und Unterstützung gänzlich vorenthalten wurde.“

Etwas Ähnliches geschah in *Thessaloniki*. Auch in diesem Fall gelang es dem neuen Bürgermeister und seinen Anhängern, einer neuen Erzählung zum Durchbruch zu verhelfen. Die neue Erzählung lief auf Folgendes hinaus: Provinzialität entspricht nicht der Charakteristik von Thessaloniki. Die Wiederentdeckung des multikulturellen Erbes war eine Möglichkeit, die Stadt als offen und kosmopolitisch neu zu profilieren und damit eine Zukunftsperspektive in einer globalisierten Welt zu finden. Auf der Grundlage dieser breit geteilten Erzählung war es möglich, ein multikulturelles Erbe in die Identität der Stadt zu integrieren, das es ermöglicht, Verbindungen mit der multiethnischen Diaspora der Stadt herzustellen und Thessaloniki als traditionell kosmopolitische Stadt neu zu profilieren, was wiederum entscheidend für die Attraktivität der Stadt für Tourismus, Veranstaltungen und Unternehmen war. Ein ortsansässiger Geschäftsmann drückte es so aus: „Wir haben dieses berühmte touristische Kleinod namens Chalkidiki gleich um die Ecke, aber nur sehr wenige Touristen haben unserer Stadt einen Besuch abgestattet. Das änderte sich, als wir für Juden, Türken und unsere nördlichen Nachbarn attraktiv wurden. Wir sind gut darin, Veranstaltungen zu organisieren, und jetzt haben wir unsere Innovationszentren erweitert und mehrere IT-Unternehmen, auch aus Israel, angezogen“.

Lokale politische Führung kann auch für Innovationen in Städten wie *Frankfurt* relevant sein. Das heißt, in einem Fall, in dem auf der einen Seite die Erzählung vorherrscht, dass die

Stadt ein schnelllebiger Ort ist, der sich vorwärts bewegen will, weil die Stadt sich schnell verändert und sich an globale Trends anpasst, so dass Innovationen eher eine Notwendigkeit als eine Nebenwirkung sind. Auf der anderen Seite ist Frankfurt ein Fall von einer lokalen Gemeinschaft, die sich um sich selbst kümmert und nicht auf Initiativen aus dem Rathaus wartet. Aber auch unter solchen Bedingungen ist politische Führung gefragt – insbesondere wenn es darum geht, eine Innovation zu etablieren, die Bestand haben soll. Das zeigt der Frankfurter Grüngürtel, der mit rund 8.000 Hektar etwa ein Drittel der Fläche der Stadt ausmacht. Tom Königs,⁴ der von 1989 bis 1999 Umweltdezernent der Stadt Frankfurt am Main war, bezeichnete die innerstädtischen Grünflächen Frankfurts als unumstrittenes Charakteristikum der Stadt, das nach Ansicht der breiten Öffentlichkeit erhalten und möglichst erweitert werden sollte. Obwohl er eine wichtige Rolle bei der Entstehung des Grüngürtels spielte, betonte er: „Ich habe ihn nicht erfunden, aber ich habe ihn durchgesetzt und viele Menschen dafür begeistert.“ Vor allem aber war er es, der diese Innovation durch strenge rechtliche Regelungen zu schützen half – nämlich durch die so genannte Grüngürtel-Verfassung, die durch einstimmigen Beschluss des Stadtrates geschaffen wurde. Sie legt die Ziele und Grenzen des Grüngürtels sowie die Verpflichtung des Stadtrats fest, alle notwendigen Maßnahmen zur Sicherung dieser Fläche zu ergreifen. Diese Verpflichtung beinhaltet, dass im Falle eines Ratsbeschlusses über die Nutzung von Teilen des Grüngürtels für andere Zwecke (Straßen usw.) dem Grüngürtel eine in Größe und Art gleichwertige Fläche hinzugefügt werden muss. Doch obwohl der Frankfurter Grüngürtel eine Erfolgsgeschichte ist, muss „ständig dafür gesorgt werden, dass dies in den Köpfen der Menschen bleibt. Eine große Stärke des Grüngürtels als nie endendes Programm, als Herausforderung, als Vision und Verpflichtung ist die intensive Einbindung der Bürgerinnen und Bürger“ – wie der heutige Leiter der Projektgruppe Grüngürtel betont. Das heißt, es muss durch kontinuierliche öffentliche Debatten sichergestellt werden, dass der Erhalt und möglichst auch der Ausbau des Grüngürtels ein entscheidender Bezugspunkt für politische Entscheidungen in Frankfurt ist.

Die untersuchten Städte: Grunddaten und Lehren, die gezogen werden können

In diesem letzten Abschnitt werden auf jeweils einer Doppelseite einige wichtige Einzelheiten zu den oben genannten Beispielen für lokale Innovationen und deren Umsetzung gegeben. Jede Doppelseite enthält auch grundlegende Daten über die Städte, aus denen dieses Beispiel stammt, um einen Einblick in die Stadt zu geben. Darüber hinaus finden Sie auf diesen Seiten Informationen darüber, wie Sie Einzelpersonen oder Organisationen kontaktieren können, um weitere Einzelheiten und Hintergrundinformationen zu dem skizzierten Beispiel lokaler Innovationen zu erhalten.

Athen



| | |
|--|---------|
| Einwohner 2011: | 664.046 |
| Veränderungen seit 200: | - 12% |
| Verteilung nach Altersgruppen: | |
| bis 15 Jahre: | 12% |
| 15 - 64 Jahre: | 69% |
| 65 Jahre und älter: | 19% |
| Zahl der Beschäftigten 2017: | 241.000 |
| Veränderungen in den letzten 10 Jahren: | - 15% |
| Steuereinnahmen je Einw. 2016: | € 342 |
| Kommunale Schulden je Einw. 2016: | € 233 |

Von der Kommune erhobene Steuern und kommunale Anteile an der Einkommensteuer (20%), Mehrwertsteuer (12%) und Grundsteuer (50%).

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Athen ist eine lebendige, offene und integrative Stadt. Neben ihrer großen historischen und symbolischen Hauptstadt verfügt die Stadt über ein beträchtliches Humankapital, das in allen möglichen internationalen Netzwerken aktiv ist.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie wird man zu einer „offenen Stadt“, die Wissen und Kapazitäten anzieht und als Multiplikator für Kreativität wirkt, der in Krisenzeiten vitalisierende Innovationen auf den Weg bringt?

Kontakt: Antonis Ekonomou
website: <https://athens-technopolis.gr/index.php/en/>
Email: a.economou@athens-technopolis.gr

1. Öffne die Kommune für ihre Bürger und ihre Ideen.

„Wir entwickelten gemeinsam verschiedene Arten von Plattformen und Organisationen, um Kräfte zu bündeln. Die Stadt hatte eine dynamische strategische Vision, die offen genug war, um ein breites Spektrum von Anregungen zu integrieren. Ich war beeindruckt vom Reichtum und von der Originalität der Ideen und Aktionen, die in Athen bereits existierten, aber unerkannt blieben und manchmal lediglich flackerten, weil sie jeder Art von institutionalisierter Anerkennung und Unterstützung völlig beraubt waren“ (Giorgos Kaminis, Athener Bürgermeister von 2010 bis 2019).

2. Sich gegenüber anderswo gesammelten Wissen öffnen - Von anderen lernen.

„Es gab Umweltschützer und Bürgeraktivisten mit US-Erfahrung. Wir wussten von dem Netzwerk der ‚resilient cities‘. Wir schafften es, Teil des Netzwerks zu werden. Sie boten ihr Know-how und eine gemeinsame Methodik an, die jede Stadt an ihre Bedürfnisse anpassen sollte. Wir berücksichtigten auch die bereits vorhandenen Erfahrungen in anderen ‚resilient cities‘ und erarbeiteten dann unsere eigene, maßgeschneiderte Strategie für Athen“ (Eleni Myrivili, Vizebürgermeisterin für Urban Resilience von 2018 bis 2020)

3. Gemeinsam mit Interessengruppen Strategien entwickeln.

„Ich sagte den Unternehmen: ‚Wir sind nicht wegen des Geschäfts hier, sondern wegen der Strategie – um uns gegenseitig zu helfen.‘ Das war nicht leicht, weil viele Leute ihre Meinung ändern mussten. Wir mussten lernen, mit großen Unternehmen zu sprechen. Diese Mentalität hatten wir innerhalb der Stadtverwaltung nicht. Die Unternehmen mussten lernen, mit den lokalen Behörden zu sprechen, ohne über Verträge und Verkäufe zu diskutieren. Und die Universitäten mussten offener darüber reden, was sie tun“ (Costas Chambidis, Chief Digital Officer der Stadt über den Digital Council of Athens).

4. Vertrauen gewinnen durch Transparenz und eine umsichtige Arbeitsweise.

„Bürgeraktivisten und die Zivilgesellschaft im Allgemeinen, private Unternehmen, die Gruppe der Sponsoren, einige wichtige Stiftungen usw. wussten um die umsichtige Arbeitsweise der Stadtverwaltung, wie transparent sie war. Dies schuf ein beispielloses Maß an Vertrauen und die Bereitschaft vieler zur Zusammenarbeit und Unterstützung verschiedener Initiativen zum Wohle der Stadt“ (Erifyli Maroniti, Koordinatorin von Athens CultureNet).

Bensheim



Einwohner 2018 40.456
Veränderungen seit 2008: (+ 2,1%)

Verteilung nach Altersgruppen

2018 (Veränderungen seit 2008):

| | |
|---------------------|---------------|
| bis 15 Jahre: | 13,6% (- 1,1) |
| 15 - 64 Jahre: | 64,5% (- 1,2) |
| 65 Jahre und älter: | 21,9% (+ 2,3) |

Zahl der Beschäftigten 2018: 15.400
Veränderungen seit 2008: + 19,5%

Steuereinnahmen je Einw. 2016: € 1.934

Schulden je Einwohner 2016: € 1.313

Die Zahlen zu den Steuereinnahmen umfassen die Grundsteuer, die Gewerbesteuer, den kommunalen Anteil an der Einkommenssteuer und die Mehrwertsteuer. Die Zahl der Beschäftigten umfasst nur sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse.

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Bensheim ist und sollte eine wirtschaftlich florierende Stadt bleiben, in der sich die Menschen zu Hause fühlen.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie wird man zu einem „sticky place“, an dem man Standorte globaler Unternehmen finden kann, wie z.B. von TE Connectivity und Dentsply Sirona, oder einer Europazentrale von Suzuki?

Kontakt: Helmut Richter
Website: megb.de
Email: info@megb.de
Tel.: 06251 854980

1. Die Kommune muss ein aktiver Immobilieneigentümer sein.

„Das Immobiliengeschäft mit Gewerbeflächen ist für die Stadtentwicklung von großer Bedeutung. Es ist nicht der Plan, sondern die Position, die die Gemeinde als Immobilieneigentümerin hat und die sie mit Hilfe dieser Ressourcen verfolgen kann“ (Georg Stolle, Bürgermeister von Bensheim von 1972 bis 2002).

2. Verkaufe Grundstücke nur an Unternehmen, die zu den Entwicklungszielen der Stadt passen.

„Wir verkaufen keine Gewerbeimmobilien, um Geld zu verdienen. Wir verkaufen sie an Unternehmen, die zu unseren Entwicklungszielen passen“ (Helmut Sachwitz, Beinheimer Baudezernent von 2007 bis 2019).

3. Entwickle klare Regeln für den Verkauf von Gewerbeflächen an Unternehmen.

„Wir sind am Ball. Wir können sagen, ob das Unternehmen zu unserem Marketingkonzept passt. Das muss ich den Politikern nicht vorlegen. Die Politiker bekommen die Informationen von uns: ‚Fünf Logistiker haben im ersten Quartal darum gebeten. Das war's, Sie müssen sich nicht damit befassen, das haben wir im Marketingkonzept ausgeschlossen.‘ Lagerraum versus Arbeitsplatz – in Bensheim keine Chance. Punkt Ende! Wir haben einen Quotienten, den wir bei Entscheidungen anwenden: 150 Quadratmeter pro Mitarbeiter – plus minus. Wird dieser Quotient nicht erreicht, hat der Unternehmer fast keine Chance“ (Helmut Richter, Geschäftsführer der Marketing- und Entwicklungs-Gesellschaft Bensheim GmbH/MEGB).

4. Biete Unternehmen in einem Gewerbegebiet an, was sie allein nicht entwickeln können.

„Wenn man sich die großen Unternehmen anschaut – was suchen sie? Sie werden bald auf das Campus-Konzept stoßen, das Teil unseres Marketingkonzepts geworden ist. [...] Es ist wichtig, bei Angeboten eines Gewerbegebiets firmenübergreifend zu denken. Zu solchen Angeboten gehören Kindertagesstätten, Sport- und Fitnesszentren oder ein Hotel. Darüber hinaus könnte eine Tagespflegeeinrichtung dazukommen, die sich um pflegebedürftige Familienmitglieder von Mitarbeitern lokaler Unternehmen kümmert. Rückblickend betrachtet war dies eine Innovation, wobei man auch sagen kann, dass wir nicht nur eine verrückte Idee hatten, sondern sie auch umgesetzt haben“ (Helmut Richter, Geschäftsführer der Marketing- und Entwicklungs-Gesellschaft Bensheim GmbH/MEGB).

Chania



| | |
|---------------------------------------|---------|
| Einwohner 2017: | 108.642 |
| Veränderungen seit 2007: | + 6.5% |
| Verteilung auf Altersgruppen: | |
| bis 15 Jahre: | 17% |
| 15 - 64 Jahre: | 67,4% |
| 65 Jahre und älter: | 15,6% |
| Zahl der Beschäftigten 2017: | 41.417 |
| Veränderungen seit 2007: | + 3,2% |
| Steuereinnahmen je Einw. 2016: | € 273 |
| Schulden je Einw. 2016: | € 41 |

Von der Kommune erhobene Steuern und kommunale Anteile an der Einkommensteuer (20%), Mehrwertsteuer (12%) und Grundsteuer (50%).

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Lasst uns das alte Stadtzentrum intakt halten. Dies wird die Attraktivität der Stadt für Touristen sichern und damit die wirtschaftliche Grundlage für das Wohlergehen aller.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie kann man die Charakteristika der Stadt bewahren und dafür sorgen, dass kleine Hotels dominieren (von netten, aber einfachen bis hin zu teuren „Boutique-Hotels“ in ehemaligen Palästen) – statt großer Hotels wie in den Nachbarstädten?

Kontakt: Sevasti Polychronaki
Website: <https://www.chania.gr/>
Email: spolychronaki@chania.gr

1. Nimm den Autoverkehr aus der Altstadt und schaffe ausgedehnte Fußgängerzonen.

2. Dies erfordert die Einführung eines Verkehrsmanagementsystems.

Dies geschah durch die folgenden Maßnahmen:

- Einschränkung oder sogar Verbot des Autoverkehrs in die Altstadt und die umliegenden Stadtviertel,
- Schaffung von Parkplätzen in der Nähe der Altstadt (hauptsächlich für die Nutzung durch Touristen und weniger für Einheimische),
- die Verbesserung des öffentlichen Busnetzes,
- Bau eigener Fahrradspuren für Fahrräder (in Bearbeitung),
- strenge Maßnahmen gegen illegal geparkte Autos (durch Abschleppen von Autos und Verhängung hoher Strafen),
- Förderung der E-Mobilität (in Bearbeitung).

3. Achte nicht nur in der Stadt auf Sauberkeit. Verbessere das Gesamtbild der Stadt in Bezug auf die Umwelt - zum Beispiel indem durch die Einführung eines Recyclingsystems eine Vorreiterrolle übernommen wird.

„Jahrzehntlang galt Chania als das schwarze Schaf in der Müllentsorgung. Diese Situation zwang uns, das Problem effektiv anzugehen und so die Stadt zu einem Vorreiter in der Abfallwirtschaft zu machen“ (John Koutrakis, CEO des lokalen Recyclingunternehmens).

Elefsina



| | |
|---------------------------------------|--------|
| Einwohner 2017: | 29.902 |
| Veränderungen seit 2007: | -23,7% |
| Verteilung auf Altersgruppen: | |
| bis 15 Jahre: | 17,3% |
| 15 - 64 Jahre: | 69,5% |
| 65 Jahre und älter: | 13,2% |
| Zahl der Beschäftigten 2017: | 11.064 |
| Veränderungen seit 2007: | + 3,0% |
| Steuereinnahmen je Einw. 2016: | € 533 |
| Schulden je Einw. 2016: | € 129 |

Von der Kommune erhobene Steuern und kommunale Anteile an der Einkommensteuer (20%), Mehrwertsteuer (12%) und Grundsteuer (50%).

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Elefsina war ein durch die Industrialisierung „verletztes Kind“, doch heute versucht die Stadt, den sozialen Zusammenhalt und den Umweltschutz zu sichern und ein Ort zu werden, der die kulturelle Entwicklung fördert

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie kann man den sozialen Zusammenhalt sichern und gleichzeitig den Imagewandel der Stadt fördern?

Kontakt: +30 210 55 37 252

Webpage: www.elefsina.gr



1. Schaffen und finanziere großzügig soziale Innovationen.

2. Ergreife konkrete Maßnahmen und baue spezifische Strukturen auf.

Dies geschah durch die Einrichtung

- eines Lebensmittelgeschäfts für soziale Zwecke,
- einer Sozialapotheke,
- einer Nachhilfeschule,
- eines Marktes, auf dem Erzeuger landwirtschaftlicher Produkte diese direkt anbieten,
- einer Beratungsstelle für misshandelte Frauen.

3. Nutze die Gelegenheit, Veranstaltungen als „Kulturhauptstadt Europas“ zu organisieren, um die Stadt in ein neues, kulturelles Zentrum zu verwandeln.

Elfsina schuf im Rahmen der Aktivitäten als „Europäischen Kulturstadt“ eine neue Erzählung über sich selbst, indem sie die Vergangenheit der Stadt mit ihrer Gegenwart und Zukunft verband.

Frankfurt



Einwohner 2018 753.056
Veränderungen seit 2008: (+ 13,3%)

**Verteilung auf Altersgruppen
(Veränderungen seit 2008):**
bis 15 Jahre: 14,5% (+ 1,5)
15 - 64 Jahre: 69,8% (+ 0,1)
65 Jahre und älter: 15,6% (- 1,6)

Zahl der Beschäftigten 2018: 306.107
Veränderungen seit 2008: + 33,2%

Steuereinnahmen je Einw. 2016: € 3.312

Schulden je Einw. 2016: € 2.233

Die Zahlen zu den Steuereinnahmen umfassen die Grundsteuer, die Gewerbesteuer, den kommunalen Anteil an der Einkommenssteuer und die Mehrwertsteuer. Die Zahl der Beschäftigten umfasst nur sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse.

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Frankfurt ist eine schnelllebige Stadt, die vorankommen will. Die Stadt verändert sich schnell und passt sich an globale Trends an, daher sind Innovationen keine Nebensächlichkeiten, sondern eine Notwendigkeit.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie etabliert man Innovationen, die Bestand haben? Der Fall des GrünGürtels, der sich über rund 8.000 Hektar erstreckt, also etwa ein Drittel der Fläche der Stadt Frankfurt.

Kontakt: Dr. Thomas Hartmanshenn
Abteilungsleiter Umweltvorsorge und Leiter der Projektgruppe GrünGürtel
Email: thomas.hartmanshenn@stadt-frankfurt.de
Tel.: 069 21239145

1. Identifiziere ein unbestrittenes Merkmal der Stadt, das erhalten und, soweit möglich, erweitert werden sollte – wie etwa zusammenhängende innerstädtische Grünflächen.

2. Nutze einen breiten Konsens über dieses unumstrittene Merkmal der Stadt, um ein dauerhaftes Instrument und einen neuen Ansatz für die weitere Entwicklung dieses Merkmals zu schaffen (wie z.B. zusammenhängende innerstädtische Grünflächen).

3. Solche Handlungsoptionen müssen jedoch erkannt und genutzt werden.

Tom Koenigs von den Grünen, der von 1989 bis 1999 Leiter des Umweltamtes der Stadt Frankfurt am Main war, spielte diese Rolle bei der Schaffung des GrünGürtels. Er betonte: „Ich habe ihn nicht erfunden, aber ich habe ihn durchgesetzt und viele Menschen dafür begeistert“ (Stadt Frankfurt: 20 Jahre GrünGürtel: Frankfurt - Menschen, Daten und Projekte. 1991–2011. Frankfurt a.M.: 2011, S. 6).

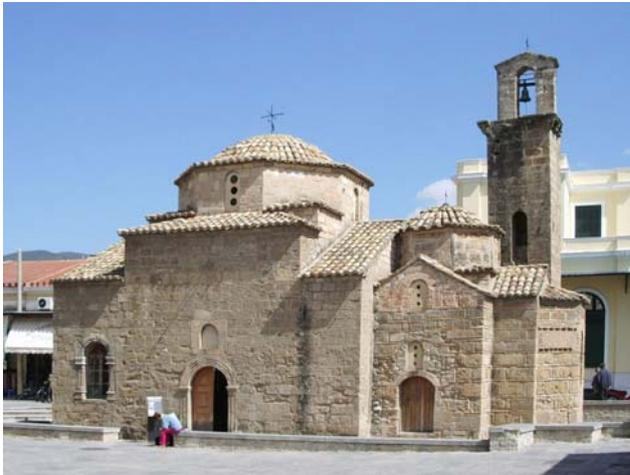
4. Schütze Innovationen durch strenge politische Regeln.

Dies geschah in Frankfurt mit der sogenannten „GrünGürtel Verfassung“, die durch einstimmigen Beschluss des Stadtrates verabschiedet wurde (https://www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/gruenguertelverfassung_bf.pdf). Sie legt die Ziele und Grenzen des GrünGürtels sowie die Verpflichtung des Stadtrats fest, alle notwendigen Maßnahmen zur Sicherung des GrünGürtels zu ergreifen. Diese Verpflichtung impliziert, dass im Falle eines Ratsbeschlusses über die Nutzung von Teilen des GrünGürtels für andere Zwecke (Straßen usw.) dem GrünGürtel eine in Größe und Art gleichwertige Fläche hinzugefügt werden muss.

5. Es muss auch sichergestellt werden, dass selbst die strengsten politischen Regeln eingehalten werden.

„Der Frankfurter GrünGürtel ist eine Erfolgsgeschichte – aber ohne Gewähr. Das bedeutet, dass man ständig dafür sorgen muss, dass dies in den Köpfen der Menschen bleibt. Eine große Stärke des GrünGürtels als niemals endendes Programm, als Herausforderung, als Vision und Verpflichtung ist die intensive Einbindung der Bürgerinnen und Bürger“ (Thomas Hartmanshenn; Leiter der Projektgruppe GrünGürtel).

Kalamata



| | |
|---------------------------------------|---------|
| Einwohner 2011: | 69.849 |
| Veränderungen seit 2001: | + 21,2% |
| Verteilung auf Altersgruppen: | |
| bis 15 Jahre: | 15,3% |
| 15 - 64 Jahre: | 67,4% |
| 65 Jahre und älter: | 17,3% |
| Zahl der Beschäftigten 2017: | 26.414 |
| Veränderungen seit 2001: | - 8% |
| Steuereinnahmen je Einw. 2015: | € 288 |
| Schulden je Einw. 2015: | € 111 |

Von der Kommune erhobene Steuern und kommunale Anteile an der Einkommensteuer (20%), Mehrwertsteuer (12%) und Grundsteuer (50%).

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Kalamata ist eine dynamisch wachsende Stadt, die auf touristische Aktivitäten, ihre schöne physische Umgebung und ihre Kultur setzt.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie kann man dem Bild einer provinziellen Küstenstadt entkommen, die für ihre Naturschönheiten und Olivenbäume berühmt ist, und sich als aufstrebende Kulturstadt neu profilieren?

Kontakt: Panagiota Kourakli,
Email: panagiotakourakli@hotmail.com

1. Eine Katastrophe kann als Chance begriffen werden.

Nach den katastrophalen Erdbeben von 1986, die einen großen Teil der Stadt zerstörten, gelang es Bürgermeister Benos Kalamata nicht nur umzustrukturieren, sondern auch seinen Charakter zu verändern. Es gelang ihm, ein neues Entwicklungsmodell für die Stadt zu schaffen, das auf Lebensqualität und Kultur basiert. Im Bereich der Kultur wurden neue Institutionen eingeführt und kulturelle Vereinigungen unterstützt, wodurch die Stadt zu einem Vorbild für das Land wurde. „Die Kultur war der rote Faden, der alle Bereiche der Stadt zusammenhielt und unser mentales Gegengewicht gegen die Verwüstungen“ (P. Kourakli, Generaldirektor der Stadt).

2. Sei umsichtig bei der Entwicklung eines Masterplan und halte dich an ihn.

„In der Nacht des Erdbebens fühlte ich mich ruhig und optimistisch in Bezug auf die Zukunft meiner Stadt, auch wenn ich Angst hatte. Dank der kürzlich abgeschlossenen Planung wussten wir genau, wo die neuen Gebäude und Dienstleistungen platziert werden sollten. [...] Für unsere Stadt war das Erdbeben unser Retter“ (S. Benos, ehemaliger Bürgermeister von Kalamata). Wichtiger noch: „der Bürgermeister wich unmittelbar nach der Katastrophe nicht von seiner Vision und dem gerade genehmigten Masterplan [April '86] ab, trotz oppositioneller Gruppen, deren Interessen betroffen waren“. (P. Kourakli, Generaldirektor der Stadt).

3. Nutze bestehende Netzwerke.

Die Stadt Kalamata nutzte das Nationale Kulturnetzwerk der Städte, das 1995 vom Kulturminister T. Mikroutsikos initiiert wurde, um ihre bestehende künstlerische Arbeit fortzusetzen und entschied sich dafür, als Stadt des Tanzes weiter gefördert zu werden („[...] die Initiative ging vom Kulturministerium aus, aber die Reaktion der Stadt war kühn und entschlossen [...]“, A. Polychronopoulos, Vorstandsmitglied von FARIS).

4. Organisiere eine jährliche internationale Veranstaltung.

Heute, nach 25 Jahren seit seiner Gründung, stellt das Internationale Tanzzentrum von Kalamata eine der wichtigsten künstlerischen Einrichtungen der Stadt dar, während seine wichtigste Aktivität das renommierte Kalamata-Tanzfestival ist. Letzteres hat es geschafft, Brücken zu internationalen Choreographen zu bauen, die junge Kreative zu fördern und stellt eine bedeutende finanzielle Einnahmequelle für die Stadt dar.

5. Pflege und erneuere die Bekanntheit deiner Stadt.

Obwohl es gegen die rivalisierende Stadt Elefsina verlor, beanspruchte Kalamata den Titel Kulturhauptstadt Europas für 2021 und propagierte seinen Wettbewerbsvorteil als das „einzige Beispiel einer Stadt, die kulturelle Dezentralisierung umsetzt. Kalamata ist eine typische griechische Provinzstadt, die als eine Hochburg der zeitgenössischen europäischen Zivilisation fungiert“ (E. Tsatsoulis, Exekutivdirektor des Büros für die Bewerbung um den Titel Kulturhauptstadt Europas 2021).



Einwohner 2018 201.585
Veränderungen seit 2008: (+ 3,8%)

**Verteilung auf Altersgruppen
(Veränderungen seit 2008):**
bis 15 Jahre: 13,3% (+ 0,6)
15 - 64 Jahre: 67,2% (+ 0,3)
65 Jahre und älter: 19,5% (- 1,0)

Zahl der Beschäftigten 2018: 72.972
Veränderungen seit 2008: + 30,2%

Steuereinnahmen je Einw. 2016: € 1.459

Schulden je Einw. 2016: € 2.312

Die Zahlen zu den Steuereinnahmen umfassen die Grundsteuer, die Gewerbesteuer, den kommunalen Anteil an der Einkommenssteuer und die Mehrwertsteuer. Die Zahl der Beschäftigten umfasst nur sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse.

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Kassel ist eine oft unterschätzte Stadt voller Kontraste und Brüche, die auf den zweiten Blick viel zu bieten hat. Netzwerke spielen eine Schlüsselrolle in ihrer Entwicklung.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie kommt es, dass sich eine abgehangte Stadt wie ein „Phönix aus der Asche“ erhebt?

Kontakt: Stefan Roetzel,
Science Park Kassel GmbH
Email: roetzel@sciencepark-kassel.de
Tel.: 0561 95379634;

1. Nutze räumliche Veränderungen und bestehende Bedingungen.

„Diese strategische Lage in der Mitte Deutschlands und andere Stärken, wie z.B. das Tourismusmarketing, ist dann sehr stark angezogen. [...] Hinzu kommt die Dynamik im Kultursektor. Die [Menschen in diesem Bereich] ticken natürlich noch schneller und haben viel mehr Kraftstoff im Blut als die einer wissenschaftlichen Einrichtung“ (Stefan Roetzel, Science Park GmbH).

2. Unterstütze Pioniere, die eine Idee vorantreiben.

„Also manchmal ist es echt irre. Solche Pioniere, die vor Ort „Best-practise“-Lösungen machen. [...] Das sind alles gewachsene Beziehungen, die in erster Linie durch [...] Projekte entstanden sind, aber vor allen Dingen auch durch Akteure, die da systemisch gedacht haben“ (Stefan Roetzel, Science Park Kassel GmbH).

3. Erkenne Potential und stärke die Bildung von Netzwerken.

„Wir haben immer sehr früh gesagt, was in Kassel möglich ist und wie man es macht. Das hat natürlich selbstverstärkend gewirkt. [...] Wir haben ein positives Klima der Erwartungshaltung geschaffen, [...] denn die Strategie zur Bewältigung dieses Strukturwandels bestand darin, dass die entscheidenden Unternehmen, Akteure, Politik, Forschung [...] in bestimmten Branchen im Rahmen sogenannter Clusterinitiativen regional vernetzt werden mussten – durch Vernetzung von innen“ (Holger Schach, ehemaliger Geschäftsführer der Regionalmanagement Nordhessen GmbH).

4. Gestalte diese Netzwerke offen und zielorientiert.

„Es gibt sehr viele, sehr offene Netzwerke hier vor Ort. Wir denken jedes Mal darüber nach, wen wir noch einbeziehen können, wer noch eingeladen werden kann, wer vielleicht noch nicht die Verbindung zu uns hat, aber das Know-how, die Expertise, die Perspektiven, die wir noch integrieren können. Wenn man an bestimmte Bereiche denkt, etwa an die Kreativwirtschaft, [dann stößt man] auf eine sehr, sehr lebendige, sehr austauschorientierte Szene, die [...] ihre Formate, Netzwerke und Strukturen weiterentwickelt, um Brücken zwischen Kreativität und Wirtschaft zu schlagen und Zukunftsperspektiven zu entwickeln“ (Susanne Völker, Kulturdezernentin).



Einwohner 2018 587.857
Veränderungen seit 2008: (+ 14,0%)

**Verteilung auf Altersgruppen
(Veränderungen seit 2008):**
bis 15 Jahre: 13,9% (+ 3,3)
15 - 64 Jahre: 65,6% (- 1,4)
65 Jahre und älter: 20,4% (- 1,9)

Zahl der Beschäftigten 2018: 235.431
Veränderungen seit 2008: + 45,1%

Steuereinnahmen je Einw. 2016: € 931

Schulden je Einw. 2016: € 1.118

Die Zahlen zu den Steuereinnahmen umfassen die Grundsteuer, die Gewerbesteuer, den kommunalen Anteil an der Einkommenssteuer und die Mehrwertsteuer. Die Zahl der Beschäftigten umfasst nur sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse.

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Leipziger Freiheit. 'Cool kid town' (von der „New York Times“ für einen Besuch im Jahr 2020 empfohlen)

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie schafft man ein einprägsames Schlagwort und setzt es erfolgreich für das Stadtmarketing, aber auch für die Politikgestaltung in der Stadt ein?

Kontakt: Netzwerk Leipziger Freiheit, Leibnizstraße 15, 04105 Leipzig

Tel.: 0341 97 49 399

Email: info@netzwerk-leipziger-freiheit.de

Website: <https://www.netzwerk-leipziger-freiheit.de/kontakt/>

1. Verbinde narrative Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

„Leipzig ist seit über 800 Jahren eine Handelsstadt mit einer Messe. Um sich in Leipzig zum Warenaustausch zu treffen, mussten die Leipziger offen sein für den Handel mit anderen und anderen Menschen, die Handel treiben wollten, Häuser und Räume zur Verfügung stellen. Aus den Leipzigerinnen und Leipzigern sind also Menschen geworden, die Handel treiben und einfach offen sind für andere Menschen. Die Leipziger Allerlei [ein lokales Gericht, bestehend aus gemischtem Gemüse] steht für die Besonderheit Leipzigs. Die Leipziger Allerlei verbindet tatsächlich die Unterschiede. Man lässt das, was alle Menschen zum Essen mitgebracht haben, so, wie es ist, man ändert es nicht, sondern nimmt, was es ist, und genießt es für sich“ (Gerd Harry ‚Judy‘ Lybke; Galerist für zeitgenössische Malerei).

2. Zeige die Veränderungen der jüngeren Vergangenheit und ihre Erfolge auf - und bringe sie auf den Punkt: Leipziger Freiheit.

„Besonders in den 1990er Jahren kamen viele Menschen ohne familiären Hintergrund nach Leipzig. Sie mussten ihre Nachbarschaften und sozialen Beziehungen neu aufbauen und begannen viel mehr als anderswo darüber nachzudenken, wie sie zum Beispiel leben wollten – allein und anonym oder in einer Gemeinschaft. Allein der Austausch und das Einfliegen von Menschen von außerhalb führte sicherlich zu Impulsen“ (Jens Gerhardt, Netzwerk Leipziger Freiheit).

3. Nutze den Kern dieser Erzählung für das Stadtmarketing.

Zur entsprechenden Stadtmarketing-Kampagne der Stadt Leipzig siehe folgende Website: <http://www.leipziger-freiheit.de/index/> der Kampagne der Stadt Leipzig, die bis 2017 läuft.

4. Nutze den Kern dieser Erzählung auch, um bestimmte politische Ziele gezielt abzusichern.

Die Stadt Leipzig hat sich in ihrem wohnungspolitischen Konzept für die Stärkung genossenschaftlicher Wohnformen ausgesprochen. Sie unterstützt daher wohnungswirtschaftliche Projektinitiativen durch die Vergabe von kommunalen Grundstücken im Konzeptverfahren und durch Beratung in allen Fragen des genossenschaftlichen Bauens und Wohnens. Auf diese Weise sollen Hindernisse bei der Umsetzung genossenschaftlicher Wohnungsbauprojekte beseitigt werden.

Anlaufstelle und Drehscheibe für solche Wohnbauprojekte ist das Netzwerk „Leipziger Freiheit“ (<https://www.netzwerk-leipziger-freiheit.de/wir/>).

Offenbach



Einwohner 2018 128.744
Veränderungen seit 2008: (+ 8,2%)

**Verteilung auf Altersgruppen
(Veränderungen seit 2008):**
bis 15 Jahre: 15,7% (+ 1,0)
15 - 64 Jahre: 67,8% (+ 0,0)
65 Jahre und älter: 16,5% (- 1,0)

Zahl der Beschäftigten 2018: 52.941
Veränderungen seit 2008: + 37,6%

Steuereinnahmen je Einw. 2016: € 1.214

Schulden je Einw. 2016: € 7.495

Die Zahlen zu den Steuereinnahmen umfassen die Grundsteuer, die Gewerbesteuer, den kommunalen Anteil an der Einkommenssteuer und die Mehrwertsteuer. Die Zahl der Beschäftigten umfasst nur sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse.

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Offenbach mag nicht perfekt sein, aber die Stadt erfüllt eine entscheidende Rolle innerhalb der Metropolregion Rhein-Main: Offenbach ist eine „arrival city“, Offenbach ist schon in Ordnung.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie initiiert man einen Imagewandel?

Kontakt: Prof. Dr. Kai Vöckler,
Hochschule für Gestaltung/HfG, 63065 Offenbach, Schlossstraße 31
Tel.: 069 800 59 140
Email: voeckler@hfg-offenbach.de
Website: <https://www.kaivoeckler.de>

1. Erzähle eine authentische Geschichte, die den dominanten Merkmalen der Stadt entspricht.

„Das Problem war, dass wir anfangen zu erzählen, [...] dass wir hier den höchsten Ausländeranteil haben. Aber das hat dieses negative Image: Ausländerghetto, [...] man kann hier nicht leben [...]. Wir haben versucht, das, was negativ konnotiert war, [...] positiv zu wenden, aber auch glaubwürdig positiv zu wenden. Man kann nichts sagen, was nicht wahr ist. Die Leute merken das. Das Konzept der ‚arrival city‘ hat zu einem Imagewandel geführt“ (Prof. Dr. Kai Vöckler, HfG).

2. Habe die Fähigkeit, Ergebnisse zu präsentieren, die die (neue) Geschichte untermauern.

„Was die Stadt Offenbach auszeichnet, ist, dass wir so etwas wie ein integriertes Management in relativ großem Maßstab umgesetzt haben - dieses Zusammenspiel der verschiedenen Ressorts. Das ist ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. [...] Das sehen Sie einfach an meinem Arbeitsbereich, der von der Stadtentwicklung und der Sozialplanung über die Integrationspolitik bis hin zur Statistik und dem Jobcenter reicht. Überall gibt es interessante Schnittstellen und Überschneidungen“ (Dr. Matthias Schulze-Böing, Leiter des Amtes für Arbeitsförderung, Statistik und Integration der Stadt Offenbach und Geschäftsführer des kommunalen Jobcenters).

„[In der Kommunalpolitik] haben sie in Offenbach sehr früh erkannt, dass die Integration von Zuwanderern eine große Herausforderung für sie ist. Sie haben dies früher [...] als alle anderen Kommunen in Deutschland bemerkt“ (Prof. Dr. Kai Vöckler).

3. Entwickle in der Verwaltung ein Bewusstsein von Handlungsfähigkeit.

„Ich würde sagen, dass es als Grundhaltung eine ‚Das können wir schaffen‘-Haltung gibt, die von vielen Verantwortlichen unterstützt wird. [...] Dies gilt auch für Standardaufgaben wie Sicherheit und Ordnung und interessanterweise auch über Behördengrenzen hinweg“ (Dr. Matthias Schulze-Böing).

„Wir in Offenbach wissen, dass wir [hinter führenden Städten in Deutschland] zurück liegen. Deshalb ist es auch ein [in Offenbach ein wichtiges] Managementinstrument, immer wieder Leistungsvergleiche durchzuführen“ (Dr. Matthias Schulze-Böing).

„[Die Offenbacher] haben die Integration [von Ausländern] als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung organisiert und ein Integrationsmanagement entwickelt – mit sehr guten, regelmäßig stattfindenden Abstimmungsprozessen zwischen verschiedenen Ämtern. Es besteht ein übergreifender politischer Konsens, dass dies als Querschnittsaufgabe angegangen werden muss“ (Prof. Dr. Kai Vöckler).

Thessaloniki



| | |
|--|---------|
| Einwohner 2011: | 325.182 |
| Veränderungen seit 2001: | - 10% |
| Verteilung auf Altersgruppen: | |
| bis 15 Jahre: | 15% |
| 15 - 64 Jahre: | 68% |
| 65 Jahre und älter: | 17% |
| Zahl der Beschäftigten 2017: | 98.035 |
| Veränderungen seit 2007: | - 17% |
| Steuereinnahmen je Einw. 2015: | € 355 |
| Kommunale Schulden je Einw. 2015: | € 92 |

Von der Kommune erhobene Steuern und kommunale Anteile an der Einkommensteuer (20%), Mehrwertsteuer (12%) und Grundsteuer (50%).

Plot dominanter lokaler Erzählungen, die die Diskussion über Innovationen rahmen

Die Provinzialität entspricht nicht dem Charakter von Thessaloniki: Die Wiederentdeckung des multikulturellen Erbes ist eine Möglichkeit, die Stadt als offen und kosmopolitisch neu zu profilieren und so die Zukunft in einer globalisierten Welt zu gewinnen.

Thema, zu dem aus diesem Beispiel etwas gelernt werden kann

Wie kann man auf kreative Weise ein multikulturelles Erbe in die Identität Ihrer Stadt integrieren, Bindungen zur multiethnischen Diaspora Ihrer Stadt herstellen und ein neues Image als traditionell kosmopolitische Stadt schaffen, die Tourismus, Veranstaltungen und Unternehmen anzieht?

Kontakt: Antonis Kamaras
Webpage: <http://seesoxdiaspora.org/>
Email: antoniskamaras@gmail.com

1. Breche mit einer Erzählung, die die Stadt zur Provinzialität verdammt.

„Boutaris [der Bürgermeister] nutzte das multikulturelle Erbe der Stadt, um die Mentalität der Menschen zu verändern, um ihnen zu helfen, ihre ‚Underdog‘-Gefühle gegenüber Athen zu überwinden, ihre Vorstellung, dass sie zur Provinzialität verdammt sind, und den Glauben, dass ihre Zukunft nicht von ihnen selbst, sondern von einigen weit entfernten Entscheidungsträgern in Athen oder sogar in Brüssel gestaltet wird“ (Antonis Kamaras, Berater von Bürgermeisters Boutaris von 2011 bis 2014).

2. Hilf der multi-ethnischen Diaspora, ihre Wurzeln in der Stadt zu entdecken (und mach diese Aktivitäten publik).

„Am Anfang habe ich mich an die Juden gewandt. Das war der einfachste Teil, weil sie offen und freundschaftlich waren. Dann besuchte ich Turkish Airlines und bat sie, Direktflüge aufzunehmen, da wir die Geburtsstadt Atatürks sind. Sie waren verwirrt, aber sie taten es umgehend. Ich reiste auch nach Skopje und erzählte ihnen, dass meine Mutter in Krusevo geboren wurde, einer Stadt, die jetzt zu ihrem Land gehört. Vor allem in den Medien der jüdischen Diaspora, aber auch in den türkischen Medien und in den Medien Nordmazedoniens gab es ein überwältigend positives, manchmal sogar enthusiastisches Feedback auf unsere Aktivitäten“ (Yiannis Boutaris, Mayor of Thessaloniki from 2011 to 2019).

3. Mobilisiere Institutionen und Netzwerke, um die Zusammenarbeit in und um die Stadt herum zu fördern.

„Es gibt die alte Tradition der Messe und des Filmfestivals. Im Jahr 2014 war Thessaloniki die Europäische Jugendhauptstadt. Wir haben auch diese Kulturgesellschaft, die Wissenschaftler, Künstler und andere kreative Menschen unterstützt. Seit 2010 bietet und vermittelt die Stadtregierung Unterstützung für Bürgergruppen und NGO's. Und es besteht eine fruchtbare Zusammenarbeit mit dem Jüdischen Holocaust-Museum, mit griechischen Stiftungen, aber auch mit ausländischen Stiftungen wie der Rockefeller-Stiftung und der Stiftung von George Soros (Stavros Andreadis, CEO von S. Tourist Enterprises und Vorsitzender der Kulturgesellschaft).

4. Locke Veranstaltungen, Tourismus und Unternehmen an.

„Wir haben dieses berühmte [touristische] Kleinod namens Chalkidiki gleich um die Ecke, aber nur sehr wenige Touristen haben unserer Stadt einen Besuch abgestattet. Das änderte sich, als wir Juden, Türken und unsere nördlichen Nachbarn anlockten. Wir sind gut darin, Veranstaltungen zu organisieren, und jetzt haben wir unsere Innovationszone erweitert und mehrere IT-Unternehmen angesiedelt“ (Nikos Efthymiadis, Vorsitzender des Technologieparks).

Anmerkungen

- 1 Claus Offe and Rolf G. Heinze: Organisierte Eigenarbeit. Das Modell Kooperationsring. Frankfurt: Campus 1990; revised and shortened English version: Beyond Employment. Time, Work and the Informal Economy. Cambridge: Polity Press 1992.
- 2 Mehr über die in den untersuchten Städten erzielten Innovationen finden sich im Detail in den folgenden Büchern:
Hubert Heinelt, Björn Egnér und Nikolaos-Komninos Hlepas (Hrsg.): The discursive conditions for local innovations: Why are some cities more innovative than others? London and New York: Routledge.
Björn Egnér und Hubert Heinelt (Hrsg.): Innovationen in deutschen und griechischen Städten: Wie waren sie zu erreichen? [vorläufiger Buchtitel], Baden-Baden: Nomos.
Nikolaos-Komninos Hlepas (Hrsg.): Innovation in Greek Cities [vorläufiger Buchtitel], Athens: Pappazisis.
- 3 Der Name wurde vom Titel '*Le Droit à la ville*' des Buches von Henri Lefebvre inspiriert (Lefebvre, H. 1968. *Le Droit à la ville*. Paris: Éditions Anthropos).
- 4 Von 1993 bis 1997 war Koenigs auch Kämmerer der Stadt Frankfurt. In den 1970er Jahren beteiligte er sich (zusammen mit Joschka Fischer) in Frankfurt an der Studentenbewegung sowie an Hausbesetzungen und Straßenkämpfen. 1973 schenkte er sein Erbe dem Vietcong und chilenischen Widerstandskämpfern. Nach seinem Ausscheiden aus dem Amt in der Frankfurter Stadtverwaltung arbeitete er für die Vereinten Nationen – so (von 1999 bis 2002) als stellvertretender Sonderbeauftragter des UN-Generalsekretärs im Kosovo, wo er für den Aufbau der lokalen öffentlichen Verwaltung zuständig war, und (von 2006 bis 2007) als UN-Sondergesandter für die Hilfsmission der Vereinten Nationen in Afghanistan (https://www.bundestag.de/abgeordnete/biografien18/K/koenigs_tom-258568).