



Sandra Wagner-Endres, Henrik Scheller, Oliver Peters, Hanna Gieseler, Ulrike Wolf

Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung

Akteure – Instrumente – Handlungsansätze
Gemeinschaftsstudie

Sandra Wagner-Endres

Henrik Scheller

Oliver Peters

Hanna Gieseler

Ulrike Wolf

Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung

Akteure – Instrumente – Handlungsansätze

Gemeinschaftsstudie

Impressum

Autorinnen und Autoren:

Sandra Wagner-Endres
Dr. Henrik Scheller
Oliver Peters
Hanna Gieseler
Ulrike Wolf

Projektpartner:

Bremen, Frankfurt am Main, Freiburg, Karlsruhe, Kiel, Konstanz, Ludwigsburg,
München, Nürnberg, Region Hannover

Layout:

Nadine Dräger
Christina Bloedorn

Zitierweise:

Sandra Wagner-Endres, Henrik Scheller, Oliver Peters, Hanna Gieseler, Ulrike Wolf: Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung. Akteure – Instrumente – Handlungsansätze. Gemeinschaftsstudie, Berlin 2021 (Difu-Sonderveröffentlichung)

Bildnachweise (Umschlag, je v.l.n.r.):

Vorderseite: 1 Busso Grabow, 2–4 Wolf-Christian Strauss;
Rückseite: 1–2 Wolf-Christian Strauss, 3 Sybille Wenke-Thiem, 4 Busso Grabow

© Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH 2021
Zimmerstraße 13–15, 10969 Berlin
+49 30 39001-0, difu@difu.de, www.difu.de

Berlin, August 2021

Inhalt

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | Anlass, Ziel und Vorgehen | 7 |
| 2. | Ziele, Aufgaben und Handlungsfelder in der Transformation | 10 |
| 2.1 | Rahmenbedingungen und Handlungsfelder | 10 |
| 2.2 | Bedeutung von Megatrends für die Wirtschaftsförderung | 13 |
| 2.2.1 | Globalisierung und Bedeutung internationaler Absatzmärkte | 14 |
| 2.2.2 | Demografischer Wandel und sich verändernde Arbeitswelten | 15 |
| 2.2.3 | Individualisierung in Wirtschaft und Gesellschaft | 16 |
| 2.2.4 | Digitalisierung und Wirtschaft/Industrie 4.0 | 17 |
| 2.2.5 | Urbanisierung und Nutzungsmischung | 19 |
| 2.2.6 | Nachhaltigkeit und neue grüne Märkte | 20 |
| 2.2.7 | Neue Governance- und Kooperationsformen | 21 |
| 2.3 | Neue Dimensionen kommunaler Wirtschaftsförderung | 22 |
| 2.4 | Die Rolle der Wirtschaftsförderung in der Transformation | 23 |
| 2.5 | Ansätze zur strategischen Weiterentwicklung | 24 |
| 3. | Stakeholder – neue Zielgruppen und Integrationsansätze | 27 |
| 3.1 | Ziel- und Anspruchsgruppen | 27 |
| 3.1.1 | Stakeholderebenen | 27 |
| 3.1.2 | Rollen und Erwartungen | 29 |
| 3.2 | Neue Akteure und sich verändernde Akteursgruppen | 32 |
| 3.2.1 | Gemeinwohl-Ökonomie | 32 |
| 3.2.2 | Social Entrepreneurs | 34 |
| 3.2.3 | Circular Economy | 36 |
| 3.2.4 | Creative Economy | 39 |
| 3.3 | Neue Partizipationsansätze | 41 |
| 3.3.1 | Partizipative Governance | 42 |
| 3.3.2 | Ko-Produktion | 43 |
| 4. | Innovative Organisations- entwicklung und Innovationsmanagement in der Wirtschaftsförderung | 46 |
| 4.1 | Begriff und Verständnis von Innovation | 46 |
| 4.2 | Innovationsmanagement | 49 |
| 4.3 | Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für Innovationen | 53 |
| 4.4 | Instrumente und Techniken zur Generierung von Innovationen | 56 |
| 4.4.1 | Open Innovation | 57 |
| 4.4.2 | Agilität | 60 |
| 4.4.3 | Scrum | 63 |
| 5. | Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung | 66 |

| | | |
|-----|------------------------------|----|
| 5.1 | Leitbild und Ziele | 67 |
| 5.2 | Kultur und Selbstverständnis | 68 |
| 5.3 | Strukturen und Prozesse | 69 |
| 5.4 | Instrumente und Produkte | 71 |
| 5.5 | Ausblick: Zukunft? Zukunft! | 72 |

| | | |
|------------------|--|-----------|
| Literatur | | 74 |
|------------------|--|-----------|

| | | |
|---------------|--|-----------|
| Anhang | | 77 |
|---------------|--|-----------|

| | | |
|---|--|----|
| Nationale und internationale Best-Practice-Ansätze einer innovativen Wirtschaftsförderung | | 77 |
|---|--|----|

| | | |
|----------|--|----|
| Agilität | | 77 |
|----------|--|----|

| | | |
|------------------------------|--|----|
| Innovation in der Verwaltung | | 79 |
|------------------------------|--|----|

| | | |
|--|--|----|
| Sektorübergreifende Innovationspolitik – Open Innovation | | 80 |
|--|--|----|

| | | |
|--------------------------------|--|----|
| Zusammenarbeit und Kooperation | | 81 |
|--------------------------------|--|----|

| | | |
|----------------------------------|--|----|
| Ansätze der Wirtschaftsförderung | | 83 |
|----------------------------------|--|----|

| | | |
|------------------|--|----|
| Zum Nachschlagen | | 86 |
|------------------|--|----|

Abbildungen

| | | |
|---------|--|---|
| Abb. 1: | Schlaglichter auf (neue) regionalwirtschaftlich relevante Themen und Herausforderungen | 8 |
|---------|--|---|

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 2: | Kommunale Wirtschaftsförderung – Ist-Zustand. | 11 |
|---------|---|----|

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 3: | Phasen und Schwerpunkte der Wirtschaftsförderung. | 11 |
|---------|---|----|

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 4: | Zukunft der Wirtschaftsförderung in 5–10 Jahren nach Einschätzung kommunaler Wirtschaftsförderer. | 13 |
|---------|---|----|

| | | |
|---------|----------------------------------|----|
| Abb. 5: | Megatrends der Stadtentwicklung. | 14 |
|---------|----------------------------------|----|

| | | |
|---------|--|----|
| Abb. 6: | Kommunale Wirtschaftsförderung – neue Dimensionen. | 23 |
|---------|--|----|

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 7: | Neues Rollen- und Aufgabenverständnis von Wirtschaftsförderung. | 24 |
|---------|---|----|

| | | |
|---------|--|----|
| Abb. 8: | Systemisch und relational angeordnete Stakeholder-Ebenen der Wirtschaftsförderung. | 28 |
|---------|--|----|

| | | |
|---------|---|----|
| Abb. 9: | Raumordnerisch angeordnete Stakeholder-Ebenen der Wirtschaftsförderung. | 29 |
|---------|---|----|

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 10: | Gemeinwohl-Matrix 5.0 für Gemeinwohl-Bilanzen als Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals. | 33 |
|----------|---|----|

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 11: | Die drei Dimensionen von Social Entrepreneurship. | 35 |
|----------|---|----|

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 12: | Werterhaltungsoptionen in der Circular Economy und die zunehmende Relevanz von bestimmten Wertschöpfungskreisläufen für die Wirtschaftsförderung. | 38 |
|----------|---|----|

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 13: | Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft. | 39 |
|----------|---|----|

| | | |
|----------|--|----|
| Abb. 14: | Creative Economy und ihre sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland. | 40 |
|----------|--|----|

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 15: | Koproduktionsmodell „Mit-Mach-Kommune“. | 43 |
|----------|---|----|

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 16: | Gründe für eine Steigerung der Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung. | 48 |
|----------|---|----|

| | | |
|----------|--|----|
| Abb. 17: | Innovationsprozess im öffentlichen Sektor. | 51 |
|----------|--|----|

| | |
|---|----|
| Abb. 18: Arten des Widerstands gegen Wandel und Innovationen. | 55 |
| Abb. 19: Open Innovation Ansatz | 58 |
| Abb. 20: Grundprinzipien der Open Innovation | 59 |
| Abb. 21: Agilität als Arbeitshaltung | 62 |
| Abb. 22: Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung. | 66 |

1. Anlass, Ziel und Vorgehen

Städte sind wachsenden Transformationsanforderungen einschließlich entsprechender Umstrukturierungsnotwendigkeiten ihrer Verwaltungen und Arbeitsprozesse ausgesetzt. Dies gilt auch für die kommunale Wirtschaftsförderung als klassische Querschnittsaufgabe und Institution. Mit ihrem spezifischen Aufgabenfokus wird es für sie immer dringlicher, sich proaktiv mit Zukunftsthemen auseinanderzusetzen, bei denen unmittelbare Betroffenheiten (noch) nicht immer offenkundig sein mögen. Wichtige aktuelle und zukünftige Eckpunkte der Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung hat der Deutsche Städtetag bereits 2018 in einem Diskussionspapier aufgezeigt (Deutscher Städtetag 2018). Um eine vorausschauende Umgangsweise mit zukünftigen Anforderungen an die kommunale Wirtschaftsförderung einzuleiten, wurden 2017/2018 erste Überlegungen zu einem umfassenden Austausch über die strategischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie eine Stärkung der Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung in der Fachkommission Wirtschaftsförderung des Deutschen Städtetages entwickelt.

Als relevante Themen wurden dabei u. a. folgende Herausforderungen benannt:

- Bedeutung und Mehrwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Kommunen,
- strategische Weiterentwicklung und Spezialisierung der Wirtschaftsförderung vor dem Hintergrund neuer Themen,
- Übersetzung von Innovationen in die Organisationsstrukturen, Prozesse und Instrumente der Wirtschaftsförderung einschließlich einer Etablierung von Change-Management-Prozessen,
- Lernen aus dem europäischen und internationalen Vergleich.

Ihre Relevanz entfalten die vorgenannten Herausforderungen insbesondere mit Blick auf eine Vielzahl neuartiger regionalwirtschaftlicher Themen und Problemstellungen (siehe Abb. 1).

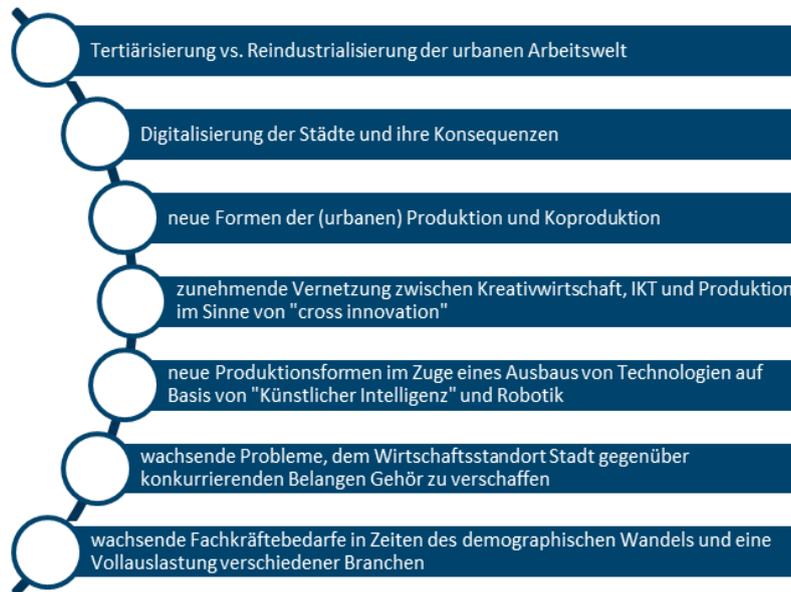
Um diese und weitere potentielle Themenfelder jenseits des Alltagsgeschäfts bearbeiten zu können, braucht es in Abständen immer wieder Projektformate und Partnerschaften, die die Möglichkeit eröffnen, „out of the box“ zu denken und zu diskutieren. Eine entsprechende Plattform dafür bot das Projekt „Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung“, die das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) in Kooperation mit zehn Städten und einer Region¹ in den Jahren 2020/2021 durchgeführt hat. Die vorliegende Studie präsentiert die Ergebnisse dieses partizipativen Prozesses und nähert sich dabei inhaltlich-theoretisch sowie praktisch der Frage nach möglichen Ansätzen für eine Stärkung der Innovationsfähigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

- Eruierung relevanter Zukunftsthemen und innovativer Organisationsformen,
- Identifizierung innovativer Handlungsansätze und Instrumente sowie entsprechender Erfolgskriterien für eine zukunftsfähige Wirtschaftsförderung und

1 An der Studie nahmen teil: Bremen, Frankfurt am Main, Freiburg, Karlsruhe, Kiel, Konstanz, Ludwigsburg, München, Nürnberg, Region Hannover

- Prüfung einer möglichen Übertragbarkeit dieser innovativen Ansätze für die Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung in ausgewählten Städten.

Abb. 1:
Schlaglichter auf (neue)
regionalwirtschaftlich
relevante Themen und
Herausforderungen



Diese Ziele verweisen bereits auf die Lesart von „Innovationsfähigkeit“, die dieser Studie zugrunde liegt und dabei drei Ebenen umfasst: Veränderungen werden nicht nur auf Inhalte (Zukunftsthemen) bezogen, sondern auch auf die Organisation (z. B. Rolle und Funktion der Wirtschaftsförderung in der Stadt) und die von ihr genutzten Instrumente.

Zur Eruiierung von absehbaren Transformationsnotwendigkeiten und möglichen Innovationspotenzialen wurden für diese Gemeinschaftsstudie unterschiedliche Forschungsmethoden genutzt, um in einer Mischung aus (komparativ angelegten) Analyse-Bausteinen und interaktiven Austauschformaten eine beständige Rückkoppelung mit den kommunalen Verbundpartnern sicherzustellen, die diese Studie beauftragt und begleitet haben. Den Ausgangspunkt dafür bildete keine klassische Status-quo-Analyse. Da die bestehenden Strukturen, Funktionsweisen, Ziele und inhaltlichen Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Bundesrepublik weithin gut erforscht sind (stellvertretend: Böhle 2016; Vogelgesang & Pongratz 2016; Lahner et al. 2016; Dallmann et al. 2011; Stronk 2015) wurden zunächst die Rahmenbedingungen und Handlungsfelder sowie ihre chronologische Entwicklung reflektiert.

Die Gemeinschaftsstudie setzt bei der Eruiierung (regionalwirtschaftlich) relevanter Zukunftsthemen an. Der hierfür ausgewertete und in Kap. 2 aufbereitete Forschungsstand gibt eine Übersicht über mögliche regionalwirtschaftlich relevante Zukunftsthemen für die Wirtschaftsförderung. In diesem Baustein wird Innovationsfähigkeit vor allem in Bezug auf Veränderungen inhaltlicher Art berücksichtigt. Daraus werden Ansätze für eine mögliche Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung hinsichtlich ihrer zukünftigen Rolle und Funktion einerseits sowie mit Blick auf mögliche strategische Ziele andererseits abgeleitet (Kap. 2.3–2.5).

Besondere Aufmerksamkeit wird den Perspektiven der Stakeholder der Wirtschaftsförderung beigemessen (Kap. 3). Die zentrale Frage nach der „Kundschaft“ der Wirtschaftsförderung, nach möglichen neuen Zielgruppen und dementsprechend neuen Anforderungen an die Arbeitsweise und Angebote der Wirtschaftsförderung soll dazu beitragen, die zukünftige Rolle und Ausrichtung von Wirtschaftsförderung zu visionieren. Die verschiedenen Perspektiven auf Ziel- und Anspruchsgruppen (Kap. 3.1) sowie neue Akteure (Kap. 3.2) werden vor dem Hintergrund der Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung beleuchtet. Ergänzend dazu wird skizziert, mit welchen neuen Partizipationsformen Stakeholder erreicht werden können (Kap. 3.3). Auch hierzu wurde gemeinsam mit den Partnerkommunen ein Workshop durchgeführt.

Die Innovationsfähigkeit auf allen drei Ebenen kommt bei der Eruierung von Innovationsmanagement-Ansätzen zum Tragen (Kap. 4). Hierzu wird eine Übertragung von organisations- und systemtheoretischen Forschungserkenntnissen aus den Wirtschaftswissenschaften sowie aus dem Bereich des öffentlichen Sektors auf die Wirtschaftsförderung vorgenommen. Kern dieses Bausteins sind die Fragen nach Möglichkeiten einer (innovationsbasierten) Neuausrichtung der Strukturen und Prozesse der kommunalen Wirtschaftsförderung (Kap. 4.2) sowie nach neuen Instrumenten und Best-Practices zur Adressierung spezifischer Zukunftsthemen (Kap. 4.3). Die Übertragbarkeit und Praxistauglichkeit der innovationsbasierten Ansätze und Instrumente wurde mit den Partnerkommunen diskutiert und kritisch reflektiert. Die Erkenntnisse aus dieser analytischen Auseinandersetzung flossen anschließend in die Formulierung von Handlungsempfehlungen ein (Kap. 5), die im Rahmen eines Abschlussworkshops gemeinsam mit den Partnerkommunen diskutiert wurden. Diese Empfehlungen sollen die Weiterentwicklung und Stärkung der Innovationsfähigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung unterstützen und reflektieren die Übertragbarkeit von Ansätzen in die bestehenden Organisationsstrukturen der kommunalen Wirtschaftsförderungen.

2. Ziele, Aufgaben und Handlungsfelder in der Transformation

Der Blick auf die gegenwärtigen Strukturen der kommunalen Wirtschaftsförderung in Deutschland ermöglicht es, bestehende Baustellen, mögliche Gestaltungsoptionen, aber auch etwaige Handlungsrestriktionen zu erkennen. Im Folgenden werden zunächst die Rahmenbedingungen der kommunalen Wirtschaftsförderungen unter Berücksichtigung ihrer historischen Ursprünge sowie ihre (klassischen) Handlungsfelder reflektiert, um den aktuellen „Möglichkeitsraum“ für Transformationen zu eruieren (Kap. 2.1). Daran anschließend werden die gegenwärtigen Megatrends mit besonderer Relevanz für die Wirtschaftsförderung näher beleuchtet (Kap. 2.2). Welche Wirkungen Veränderungen, Trends und damit einhergehende Anforderungen auf die Rolle der Wirtschaftsförderung im „System Stadt“ haben, wird in Kap. 2.3 dargelegt. Daraus leiten sich verschiedene Ansätze zur strategischen Weiterentwicklung der Institution Wirtschaftsförderung ab, die abschließend diskutiert werden (Kap. 2.5).

2.1 Rahmenbedingungen und Handlungsfelder

Kommunale Wirtschaftsförderung ist in Deutschland eine freiwillige Leistung der Kommunen und eine kommunale Querschnittsaufgabe. Struktur und Organisationsform variieren deshalb: So kann sie einerseits verwaltungsintern als eigenes Amt, als Teil eines Amtes oder Fachbereiches oder als Stabstelle sowie als Eigenbetrieb der Kommune organisiert sein. Vielerorts finden sich aber auch privatrechtliche Gesellschaften, die zusätzlich zu einer Verwaltungseinheit oder zum Teil sogar auch ausschließlich die Aufgaben der Wirtschaftsförderung erfüllen.

Die unterschiedlichen Organisationsformen implizieren per se noch keine Aussage über die Rahmen- und Arbeitsbedingungen einer Wirtschaftsförderung. Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Organisationsstrukturen werden in der Fachdiskussion und in der kommunalen Praxis seit Jahren erörtert. So werden allen Formen, die Teil der Verwaltung sind, eine stärkere Repräsentanz in der Stadt und eine bessere Einbindung in die Kommunikation mit anderen Fachressorts als Vorteile zugeschrieben. Gesellschaften mit oder ohne Beteiligung der Stadt wird hingegen eine höhere Flexibilität attestiert und dabei positiv hervorgehoben, dass sie größere finanzielle Spielräume durch Rücklagenbildung ausschöpfen können. Als Nachteil der „Ämterlösung“ werden häufig knappe Personalkapazitäten angeführt (Wagner-Endres 2020).

Unabhängig von der Organisation und Position innerhalb der Kommune zielt die strategische Ausrichtung der Wirtschaftsförderung und die daraus folgenden Aufgaben und Handlungsfelder darauf ab, Arbeitsplätze vor Ort zu sichern und zu schaffen, die Wirtschafts- und damit auch die Finanzkraft der Kommune durch die Förderung einer ausgewogenen und stabilen Wirtschaftsstruktur zu stärken. In der kommunalen Praxis wird die Übersetzung dieser Ziele in konkrete Handlungsstrategien und Aufgaben meist spezifischen örtlichen Gegebenheiten angepasst. Als gängige Beschreibung gelten jedoch die in Abb. 2 dargestellten vier Bereiche Ansiedlungsförderung, Bestandspflege, Gründungsförderung und Clusterförderung.

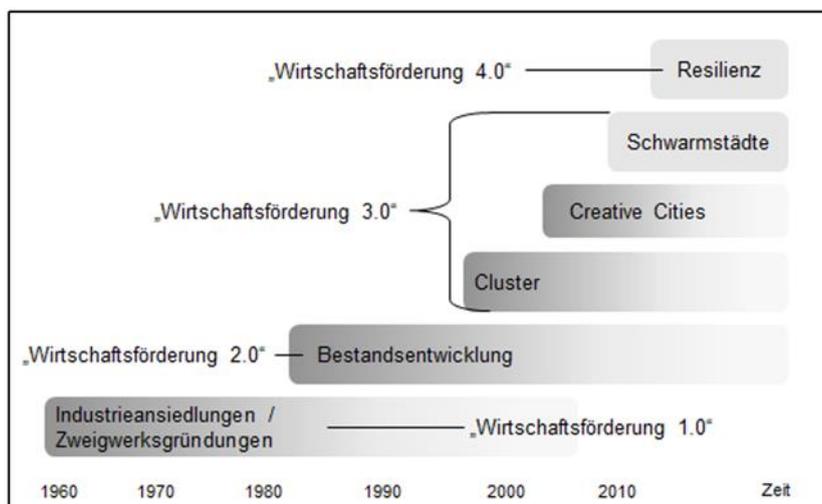
Abb. 2:
Kommunale
Wirtschaftsförderung –
Ist-Zustand.

| | | | |
|-----------------|---|---|--|
| Ziele | • Arbeitsplätze sichern/ schaffen | • Wirtschafts-/Finanzkraft stärken | • Ausgewogene Wirtschaftsstruktur |
| | Ansiedlungs- förderung | Bestandspflege | Gründungs- förderung |
| Aufgaben | | | |
| Handlungsfelder | <ul style="list-style-type: none"> – Standortmarketing – Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen – Standortsuche – Unterstützung bei der Finanzierungsplanung – Antragstellung für öffentliche Förderprogramme | Bestandssicherung <ul style="list-style-type: none"> - Flächenbereitstellung - Infrastruktur Bestandsentwicklung <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation und Netzwerkbildung - Standortimage, Identität - Innovations-/Technologie-förderung - Arbeitsmarkt und Beschäftigung - Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none"> – Gründungsfinanzierung – Unterstützung bei der Suche nach Kooperationspartnern – Stärkung der Kooperationen zwischen Unternehmen und Forschung – Technologie- und Innovationsförderung |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> – Clusterförderung – Interkommunale Kooperation |

Quelle: Eigene Darstellung nach Dallmann & Richter 2012; Böhle 2017

Die Aufgabenfelder der kommunalen Wirtschaftsförderung sind jedoch nicht statisch. Auch ihre Aufgabenwahrnehmung in den verschiedenen Feldern ist – entsprechend der örtlichen Gegebenheiten – unterschiedlich stark ausgeprägt. Schwerpunkte haben sich entlang ökonomischer und gesellschaftlicher Einflüsse entwickelt. Historisch betrachtet gehört die Ansiedlungsförderung zu den ältesten Aufgaben der Wirtschaftsförderung und hat ihren Ursprung in der Unterstützung von Unternehmen bei der Dezentralisierung in den 1960er Jahren in Deutschland. Die Verlagerung von Betriebsteilen und Industrieansiedlungen in periphere Regionen mit hohem Arbeitskräftepotenzial wurde durch Förderanreize unterstützt. Diese nach Hahne (2017) bezeichnete „Wirtschaftsförderung 1.0“ (Abb. 3) dient bis heute vorrangig dem Ausgleich von ungleichen Entwicklungschancen. Insbesondere nach der Wiedervereinigung erfuhr sie durch sehr hohe Förderinvestitionen in den neuen Bundesländern einen Schub.

Abb. 3:
Phasen und
Schwerpunkte der
Wirtschaftsförderung.



Quelle: Hahne 2017: 15.

Seit den 1980er Jahren fokussiert sich die Wirtschaftsförderung vermehrt auf den Unternehmensbestand, dabei insbesondere auf dessen Erhalt und Entwicklung durch Unterstützungsmaßnahmen von der Gründungsphase, im Wachstum bis zur Begleitung in Phasen der Schrumpfung oder Insolvenz. Diese Verlagerung auf die Bestandsentwicklung wird unter anderem auf die

Verschiebung von einer starken Wachstums- hin zu einer ökonomischen Stabilisierungsphase zurückgeführt (Brugger 1980: 178). Innovationen werden im Kontext des zunehmenden internationalen Wettbewerbs sowie des damit einhergehenden wirtschaftlichen Strukturwandels zu einem „Schlüssel für die Zukunft“ (Brugger 1980: 174). Neben der Bestandsentwicklung werden in dieser Entwicklungsstufe der „Wirtschaftsförderung 2.0“ damit auch die Gründungsförderung – insbesondere technologieorientierter Unternehmen – stärker in den Blick genommen. Damit einher geht vielerorts der Aufbau städtischer Technologie- und Gründerzentren. Ziel dieser Wirtschaftsförderungspolitik ist die Entwicklung bzw. die Steigerung der Produktivität von Regionen durch eine innovationsorientierte Regionalpolitik (Hahne o.A.: 15 f., Fritsch 2004: 16). Im Vergleich zur vormals praktizierten Strategie, Förderanreize zu setzen, gewinnen im Zuge der Neuausrichtung der Regionalpolitik auch bottom-up-Initiativen an Gewicht, mit denen die Wirtschaftsförderung an Flexibilität gewinnt (Brugger/Cavelti 2004: 454 f.).

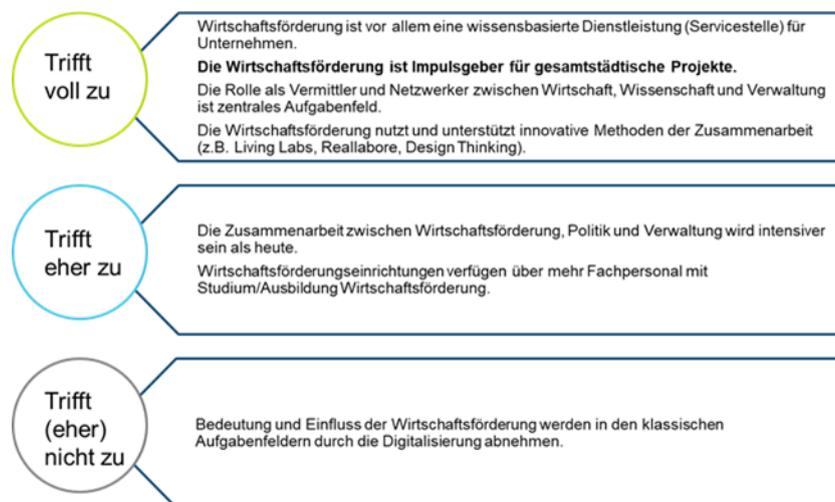
Mit der Clusterförderung hält in den 1990er Jahren ein neues Aufgabenfeld Einzug in die kommunale Wirtschaftsförderung. Im Vergleich zur Ansiedlungsförderung, Bestandpflege und Gründungsförderung ist sie damit der jüngste Bereich. Gleichzeitig bildet sie ein Aufgabenfeld, das sich in den letzten Jahren in seiner Ausrichtung gewandelt hat. Im engeren Sinne hat sie zwar an Bedeutung verloren (Wagner-Endres 2020). Mit der wachsenden Ausdifferenzierung des Tätigkeitsspektrums der Wirtschaftsförderung und der in der Folge wachsenden Zahl und Vielfalt der Intermediäre in der Wirtschaftsförderung wird auch die Cluster- und Netzwerkförderung multipler. Die klassische Clusterpolitik zielt auf die „Unterstützung von Unternehmen eines Branchen- bzw. Technologiebereichs an einem Standort“ (Kulke 2017: 327). Ursprünglich als Erklärungsansatz für nationale Wettbewerbsvorteile von Michael Porter konzipiert (ebd.), wird die Bedeutung räumlicher Nähe von in einer Wertschöpfungskette miteinander verbundenen Akteuren zum zentralen Schlüsselfaktor für Cluster (Sautter 2004: 66). Die räumliche Nähe verspricht Lokalisationsvorteile für Unternehmen, kann einen intensiven Wissensaustausch innerhalb des Clusters ermöglichen und einen kollektiven Lernprozess initiieren. Mit diesen Wirkungen avancierten Cluster zum „Wundermittel im globalen Standortwettbewerb“ (ebd.) und dienten der Wirtschaftsförderung als Mittel, den zunehmenden Verflechtungen entlang der Wertschöpfungsketten Rechnung zu tragen. Im Verlauf hat sich der Handlungsradius der Wirtschaftsförderung in diesem Bereich der innovationsfördernden Regionalpolitik gewandelt: Bestand die Zielsetzung von Clusterstrategien zunächst darin, die Unternehmen für Cluster zu sensibilisieren, wurden sie im Verlauf auch als Marketinginstrument und zur Vernetzung auf europäischer und internationaler Ebene eingesetzt. Mit zunehmendem Erfolg von Clustern rückten deshalb Aspekte des Prozessmanagements und der Steuerung von Clustern in den Vordergrund (Hollbach-Grömig/Floeting 2008). Auf nationaler und europäischer Ebene wurden eigene Label für „Cluster-Excellenz“ initiiert (European Cluster Excellence Initiative (ECEI Label)). Mit der wachsenden Bedeutung der Wissensökonomie seit Beginn der 2000er Jahre und der von Richard Florida geprägten These der besonderen Bedeutung der „kreativen Klasse“ und entsprechender Industrien wurde das Augenmerk – neben technologieorientierten Unternehmen – auch auf die Kultur- und Kreativwirtschaft gelegt. Die „Wirtschaftsförderung 3.0“ steht damit für eine umfassende Förderung der Wissensgesellschaft, als neue Quelle für Wachstums- und Innovationspotentiale (Hahne 2017: 16 ff.).

Die zunehmende Reurbanisierung der Städte und die Ausprägung von Schwarmstädten, in denen die Entwicklung wissensbasierter Innovationsökosysteme zu einer Konzentration der Wirtschaftskraft führt, geht seit-

her mitwachsenden Ungleichheiten in der sozioökonomischen Stabilität und Entwicklung der Städte und Regionen in der Bundesrepublik einher. Vor dem Hintergrund des strukturellen und ökonomischen Wandels und den daraus resultierenden Umbrüchen rücken Fragen resilienzfördernder Strukturen und Instrumente in die Diskussion um die Weiterentwicklung zu einer „Wirtschaftsförderung 4.0“ (Hahne 2017: 18 ff., Welschhoff/Terstriep 2017, Kopatz 2017, Dewald/Rother 2020: 347).

In der systemischen Logik muss daraus perspektivisch eine stärkere Ausrichtung und Einbindung der Wirtschaftsförderung in gesamtstädtische Entwicklungsprozesse resultieren. Die letzte Umfrage unter den kommunalen Wirtschaftsförderungen großer deutscher Städte (ab 50.000 Einwohner*innen) verdeutlicht, dass diese Zukunftsperspektive bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen bereits angekommen ist (vgl. Abb. 4).

Abb. 4:
Zukunft der
Wirtschaftsförderung in
5–10 Jahren nach
Einschätzung
kommunaler Wirt-
schaftsförderer.



Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2019

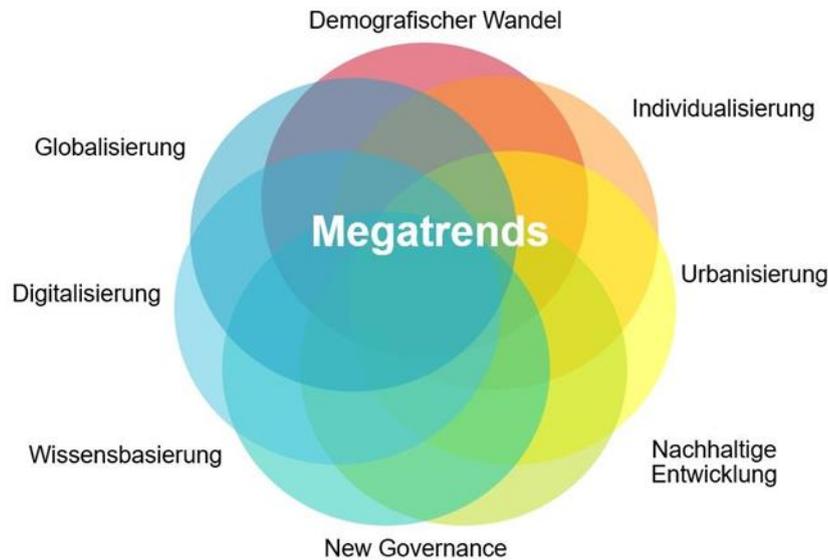
Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Themen und Ziele eine Neuausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderung im Sinne einer „Wirtschaftsförderung x.0“ adressieren muss. Zur Annäherung werden im Folgenden die für die Stadtentwicklung relevanten Megatrends sowie ihre Auswirkungen auf die Anforderungen an die Wirtschaftsförderung näher beleuchtet.

2.2 Bedeutung von Megatrends für die Wirtschaftsförderung

Wirtschaft und Stadtentwicklung befinden sich in einem dynamischen Wandel, der von verschiedenen Megatrends geprägt wird. Dazu zählen der demographische Wandel, die Individualisierung von Gesellschaft und Wirtschaft, die Urbanisierung, die nachhaltige Entwicklung, neue gesellschaftliche Governance- und Steuerungsformen, die Wissensbasierung sowie die Digitalisierung und Globalisierung. Dass verschiedene Trends mitunter gleichzeitig auf für die Wirtschaftsförderung relevante Aspekte einwirken, sei beispielhaft an der Wirtschaftsflächenentwicklung aufgezeigt. In Bezug auf dieses Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung lassen sich z. B. Flächenknappheit, Flächenkonkurrenzen und steigende Bodenpreise nicht nur auf die zunehmende Globalisierung zurückführen, sondern auch auf kontinuierlich zunehmende Urbanisierungstendenzen und die Endlichkeit der Ressource Boden. In der Folge verstärkt der Trend zur Urbanisierung die Er-

fordernisse zum Flächensparen und steigert das Erfordernis von Flächeneffizienz. In diesem Zusammenhang bietet die Entwicklung von „offenen Werkstätten“ („Open Creative Labs“) und neuen Orten der Kooperation sowie die wachsende Bedeutung urbaner Produktion neue Chancen, aber auch die Herausforderung, diese neuen Formen des Wirtschaftens und Arbeitens zu unterstützen.

Abb. 5:
Megatrends der
Stadtentwicklung.



Quelle: leicht verändert nach Wagner-Endres & Wolf 2018

2.2.1 Globalisierung und Bedeutung internationaler Absatzmärkte

Die Globalisierung zählt zu den zentralen Entwicklungstrends der vergangenen 30 Jahre und steht für die zunehmende internationale und grenzüberschreitende Vernetzung in sämtlichen Lebensbereichen wie Ökonomie, Politik, Kultur, Umwelt oder Kommunikation. Getrieben von der Digitalisierung ist sie geprägt von der Intensivierung des internationalen Handels und Wettbewerbs durch eine zunehmende Vernetzung von Unternehmen über Daten-, Waren- Wissens- und Finanzströme. Global betrachtet gilt der Welthandel als Wachstumstreiber, wenn auch mit leicht abnehmender Tendenz (Prognos AG 2019: 45). Der Austausch von Waren und Dienstleistungen auf dem Weltmarkt hat in den vergangenen Jahren signifikant an Bedeutung gewonnen.

Deutschland ist eine der global führenden Exportnationen. Globalisierung und Internationalisierung tragen damit entscheidend zum Wohlstand in der Bundesrepublik bei. Internationale Märkte sind jedoch komplex und volatil. Im Fall multinationaler Konzerne werden Investitionsentscheidungen zudem häufig standortfern getroffen, bei denen selten Bezug auf lokale Gegebenheiten genommen wird. So gewinnt die Bestandspflege aufgrund dieser „überschaubaren Einflussmöglichkeiten“ (Lahner 2020: 12 f.) an Bedeutung. Anders verhält es sich bei mittelständischen Betrieben, die international tätig sind, und von denen einige sogar als „hidden champions“ zu den weltweit führenden Unternehmen ihrer Branche gehören. Trotz ihrer ausgeprägten internationalen Ausrichtung sind sie in der Regel stark mit ihrem Standort verbunden, stellen aber zugleich spezifische Standortanforderun-

gen (Zugang zu internationalen Fachkräften, ausgesprochene Willkommenskultur, hohe Standortattraktivität etc.). Hier gilt es für die Wirtschaftsförderung, einen Beitrag zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit zu leisten (Lahner 2020: 12 f.). Die Einbettung in lokale und regionale Wertschöpfungsnetze, der Zugang zu vor- und nachgelagerten Produkten und Dienstleistungen, zu Wissen und Kreativität, zu Impulsgebern aus Wissenschaft und Forschung, zu technologieorientierten Start-ups sowie Fachkräften tragen wesentlich zum Erfolg dieser Unternehmen im internationalen Wettbewerb bei. Um auf den internationalen Märkten bestehen zu können, sind Innovationen und damit Investitionen in Forschung und Entwicklung erforderlich. Diese finden zunehmend multilokal in zeitlich und räumlich entkoppelten Netzwerken statt (Walter et al. 2013: 55).

Die Globalisierung befördert aber auch eine zunehmende Diskussion sowohl über fair und nachhaltig hergestellte Produkte, als auch im Hinblick auf die Qualitätssicherung für hochwertige Produkte, die inzwischen vermehrt mit Hilfe der 3-D-Drucktechnologie an heimischen Standorten hergestellt werden können. Vor diesem Hintergrund stößt die seit Jahrzehnten praktizierte globale Arbeitsteilung („verlängerte Werkbank“), die zur Auslagerung einfacher (Produktions-)Tätigkeiten und zur Verlagerung von Produktionsstandards in Länder mit niedrigerem Lohnniveau führte, an ihre Grenzen. So wird vom „Peak Global Trade“ (Läpple 2018: 157) gesprochen. Die Bedeutung ökonomisch, ethisch und ökologisch korrekt produzierter Waren wächst und erlangt eine beachtliche Rolle bei der weiteren Entwicklung des globalen Handels (Curtis 2009; Van Aktmael/Bakker 2016 in Läpple 2018: 159).

Im Zuge der Globalisierung und weltweiten Vernetzung wirtschaftlicher Aktivitäten stehen Städte in Deutschland nicht nur national, sondern auch international im Wettbewerb um starke Unternehmen. Die Zentralen transnationaler Konzerne konzentrieren sich häufig in den deutschen Metropolen, wie München, Berlin oder Frankfurt/Main, die über sehr gute verkehrliche Standortbedingungen für global agierende Unternehmen verfügen. Eine direkte Einflussnahme der kommunalen Wirtschaftsförderung auf Unternehmensentscheidungen internationaler Konzerne ist kaum oder nur bedingt möglich. Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist es deshalb vor allem, die für weltweit tätige Unternehmen wichtigen Standortfaktoren (Infrastruktur, Flächenangebot, (internationale) Fachkräfte, Standortattraktivität etc.) im Blick zu behalten und weiterzuentwickeln.

2.2.2 Demografischer Wandel und sich verändernde Arbeitswelten

Der demografische Wandel, speziell die Alterung der Gesellschaft in Deutschland, ist ein prägender Entwicklungstrend. Projektionen für das Jahr 2060 gehen davon aus, dass das Erwerbspersonenpotenzial – selbst unter Berücksichtigung zusätzlicher Mobilisierungsreserven durch längere Lebensarbeitszeit von Arbeitskräften, Frauenerwerbstätigkeit, Zuwanderung etc. bis zum Jahr 2030 um 3 % sinken wird (Fuchs et al. 2017). Der damit prognostizierte Fachkräftemangel betrifft nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die öffentliche Hand und damit die kommunale Verwaltung als Arbeitgeber.

Vor dem Hintergrund der Prognosen zu den nicht besetzten Stellen in der Verwaltung bis 2030 und dem allgemein erwarteten Anstieg des durchschnittlichen Erwerbstätigenalters werden erfolgreiche Strategien zur Fachkräftegewinnung (wie bspw. Rückkehrerprogramme, interkommunale Personalkompetenz-Pools) und Wissensmanagement in der kommunalen Verwaltung zu zentralen Faktoren für die zukünftige Gewährleistung zentra-

ler Dienstleistungs- und Servicefunktionen – einschließlich der Wirtschaftsförderung.

Die alternde Gesellschaft in Deutschland wird zukünftig aber nicht nur von einem Fachkräftemangel, sondern auch von einem wachsenden Anteil älterer Erwerbstätiger geprägt sein. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an Arbeitsplätze, Gestaltung und Organisation der Arbeit sowie Arbeitszeitmodelle. Dafür bedarf es Strategien für altersgerechtes Arbeiten, Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Konzepte für „lebenslanges Lernen“. Im Hinblick auf die Relevanz der Ressource „Wissen“ wird Wissensmanagement damit zu einer wichtigen Aufgabe für Unternehmen. Dies beinhaltet nicht nur das explizite Faktenwissen, sondern auch das implizite Wissen der (langjährig) Beschäftigten, das im persönlichen Kontakt weitervermittelt wird. Um sich auf diese verändernden Rahmenbedingungen besser einstellen zu können, müssen sich Unternehmen als Ganzes als lernende Organisationen begreifen und Wissen als wertvolle Ressource gezielt nutzen.

Die demografische Entwicklung hat auch Einfluss auf den Markt. Die Zunahme älterer Menschen in der Gesellschaft wirkt sich auch auf die Entwicklungsperspektiven verschiedener Wirtschaftsbranchen aus – beispielsweise auf eine verstärkte Nachfrage in der Gesundheitswirtschaft. So kann zukünftig von einer wachsenden Entwicklung bei den Pflege- und Gesundheitsdienstleistungen ausgegangen werden.

Der demografische Wandel ist räumlich ungleich ausgeprägt. Neben „Schwarmstädten“ mit hohen Zuzügen von jungen, teilweise hochqualifizierten Menschen, stehen „überalterte“ schrumpfende Regionen. Diese Entwicklungen beeinflussen u. a. die städtischen Infrastrukturen, das Flächenangebot oder das soziale und kulturelle Leben in den Kommunen. Diese Standortfaktoren bedarfsgerecht und verwaltungsübergreifend zu entwickeln, hat Einfluss auf die Attraktivität einer Stadt als Wohn- und Arbeitsort und wirkt damit auch auf die Wohn- und Standortwahl von Fachkräften und Unternehmen.

2.2.3 Individualisierung in Wirtschaft und Gesellschaft

Mit dem Trend der Individualisierung sind weitreichende Auswirkungen auf Wertesysteme, Konsummuster und Alltagskultur verbunden (Zukunftsinstitut GmbH 2020a). Tradierte Regeln und Normen werden in Frage gestellt oder verlieren an Bedeutung und so entwickeln sich diverse Lebenswelten, Rollenmodelle und biographische Muster (Walter et al. 2013: 34). Die Auswirkungen der Individualisierung sind komplex und nicht frei von Gegensätzen. So sind vermehrt wieder gesellschaftliche Aushandlungsprozesse zwischen individuellen Anforderungen und der Orientierung an gemeinsamen Zielen („Wir-Kultur“) erforderlich (Rump 2009: 13). Der gesellschaftliche Trend spiegelt sich auch in der Arbeits- und Konsumwelt wider. Einerseits werden mehr Teilhabe und Beteiligung gefordert und andererseits Aufgaben und Sinnhaftigkeit von Führung in Frage gestellt (Hofmann 2016: 65). In diesem Sinn hat der Trend der Individualisierung auch die Flexibilisierung der Arbeitswelt beeinflusst (Zimmermann 2013: 34).

Ökonomische Auswirkungen dieser Entwicklungen zeigen sich in einer zunehmend kundenindividualisierten Massenproduktion und einem steigenden Angebot an individualisierten Waren und Dienstleistungen. Die industrielle Massenproduktion wird zunehmend durch die individualisierte Massenfertigung abgelöst. Durch die Variation einzelner entscheidender Merkmale eines Produkts können ähnlich hohe Skaleneffekte erreicht werden, wie es die Massenfertigung ermöglicht. Mit der Individualisierung des Pro-

dukts ist die Ausrichtung auf einen zunehmend heterogenen Markt und individuelle Kundenwünsche möglich. Das zentrale Element aus Sicht des Produktmanagements ist die Integration der Kunden in die Wertschöpfung im Rahmen eines Co-Design-Vorganges (Piller 2007: 945f). Durch die individualisierte Massenfertigung verändert sich das Verhältnis zur Kundschaft, das Unternehmen gewinnt Informationen über die Kunden und den Markt, die es über die herkömmliche Marktforschung bisher kaum erreichen konnte. Zudem können Kunden auf diese Weise stärker an Unternehmen gebunden werden. Die individualisierte Massenfertigung wird deshalb auch als eine Strategie der interaktiven Wertschöpfung bezeichnet (Reichwald/Piller 2006). Möglich wird diese Form der Produktion erst durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik. Die Weiterentwicklung der individualisierten Massenfertigung ist der Open-Innovation-Ansatz, bei dem Wissen weiterer externer Partner in den Wertschöpfungsprozess integriert wird, um Produkt- und Prozessinnovationen zu erhöhen.

2.2.4 Digitalisierung und Wirtschaft/Industrie 4.0

Trendüberblick

Die Digitalisierung bildet gegenwärtig wohl den wichtigsten und folgenreichsten Megatrend, der sämtliche Lebensbereiche in zunehmendem Maße durchdringt und diese als Veränderungstreiber beeinflusst. Der technologische Fortschritt begünstigt in immer kürzeren Sequenzen Entwicklungsschübe, die neue Qualitäten der Vernetzung und Interaktion ermöglichen. Die wichtigsten technologischen Entwicklungen sind dabei:

- die räumlich und zeitlich entkoppelte Zusammenarbeit durch „cloud computing“,
- das mobile Internet,
- die Interaktion zwischen Menschen, Dingen und Maschinen in „Cyber-Physischen-Systemen“ über das „Internet der Dinge“,
- die Verarbeitung großer Datenmengen in kurzer Zeit („Big Data“) sowie
- die Entwicklung lernender Systeme und künstliche Intelligenz. (Haberfellner 2015: 5).

Mit der Digitalisierung werden wissensbasierte Ökonomien und die Entwicklung von Wissen und Innovation zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor und Wachstumsmotor. Wissensbasierte Ökonomien beruhen auf der Produktion, Distribution und Anwendung von Wissen und Informationen (OECD 1996: 7). Dabei ist Wissen sowohl Produktionsfaktor als auch Produkt, jedoch mit sehr spezifischen Eigenschaften. So wird Wissen in der Nutzung als Ressource nicht verbraucht, sondern vermehrt und hat Eigenschaften eines öffentlichen Gutes, was neue Regelungen und Strategien erfordert (z. B. Schutz des geistigen Eigentums). Dies bedeutet, dass auch die industrielle Produktion in zunehmendem Maße auf wissensintensiven Prozessen beruht und materielle Produkte zunehmend Wissen enthalten.

Diese Entwicklungen verändern Arbeits- und Produktionsprozesse und bringen neue Wachstums- und Schlüsselbranchen, wie z. B. die IT- und Kreativwirtschaft, hervor. Das kann disruptive und damit weitreichend strukturelle Veränderungen nach sich ziehen, beispielweise wenn traditionelle Unternehmen und Branchen durch neue Geschäftsmodelle in Frage gestellt werden (z. B. Auswirkungen des Online-Handels). Zudem resultiert aus den Digitalisierungsprozessen eine Verstärkung der Arbeitsteilung als auch die

verstärkte Einbeziehung der Kundinnen und Kunden (Lahner 2020). Der digitale Wandel ermöglicht aber auch eine zunehmende Verschmelzung von Produktion und Dienstleistungen. Diese als Hybridisierung charakterisierte Entwicklung, die sich branchen- und sektorenübergreifend entfaltet, beschleunigt die Entwicklung neuer Wertschöpfungsketten zu komplexen Wertschöpfungssystemen. Vor diesem Hintergrund steht auch das Konzept der branchenbezogenen Clusterförderung vor der neuen Herausforderung bei der Clusterentwicklung das Prinzip des cross-clustering zu berücksichtigen, um Weiterentwicklungen und Innovationen zu fördern.

Eine „Sonderform“ der Digitalisierung bildet die „Industrie 4.0“, die häufig mit einer „Revolution der Produktion“ gleichgesetzt wird und vermehrt in politischen Strategien und Initiativen aufgegriffen wird. So setzt etwa die Bundesregierung mit ihrer Agenda Industrie 4.0 darauf, gezielt innovative, digital basierte Produktionstechnologien zu forcieren. Qualitativ neu sind die Möglichkeiten einer echtzeitfähigen, intelligenten, horizontalen und vertikalen Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten und IKT-Systemen zu einem dynamischen Management von komplexen Systemen (BMW i 2015). Dies bedeutet, dass sich die Wertschöpfungsketten über den komplexen Lebenszyklus von Produktidee, Auftrag, Zulieferung und Fertigung, Wartung, Auslieferung und Kundenservice bis hin zum Recycling zu hochflexiblen Wertschöpfungsnetzwerken entwickeln. Durch neue Herstellungsverfahren wie dem 3-D-Druck und additiven Verfahren ist die Produktion dezentral, d.h. in „Mikro-Fabs“ in sehr kleinen Stückzahlen bei der Kundschaft ökonomisch darstellbar. In der Realität sind die Produktionsformen der Industrie 4.0 noch am Beginn der Umsetzung: Nur ein kleiner Teil (6 %) kann bislang als „Industrie 4.0-Pioniere“ bezeichnet werden, weitere gut 18 % haben erste systematische Maßnahmen getroffen und zählen zu den Einsteigern (VDMA 2016). In der Regel betrifft dies überwiegend große Unternehmen. Gerade in Klein- und Kleinstbetrieben im Handwerk ist die Digitalisierung in den meisten Unternehmen „noch nicht angekommen“ (Welzbacher 2015: 31).

Der digitale Wandel bewirkt Veränderungen in der gesamtstädtischen Entwicklung. So stehen Kommunen vor der Aufgabe sich zu intelligenten, vernetzten und nachhaltigen Einheiten, zu „Smart Cities“ weiterzuentwickeln. Einerseits geht es hierbei um die Verbesserung der Service- und Dienstleistungsangebote der kommunalen Verwaltung im Sinne einer „Verwaltung 4.0“. Zum anderen um die Zusammenführung sektoraler Konzepte städtischer Infrastrukturen (z. B. Energie-Verkehrs-Nexus) und die Bereitstellung und Nutzung städtischer Datenräume und -architekturen. Das geht einher mit wachsenden Anforderungen an die Entwicklung intersektoral abgestimmter und integrativ angelegter Prozesse und bedeutet, dass die Digitalisierung ein hohes Maß an Konnektivität mit sich bringt, was die Aneignung neuer „konvektiver Kompetenzen“ erfordert, ein ganzheitlich-systemisches Verständnis der Welt (Neef et. al. 2014; Zukunftsinstitut 2018).

Die Möglichkeiten der Digitalisierung (Big Data, KI, Internet der Dinge, Blockchain etc.) stehen weniger technologischen als normativen und gesellschaftlichen Grenzen gegenüber, die vielfach noch im Prozess der Aushandlung stehen (Normierung, Datenschutz, Daten als öffentliches Gut und im Zusammenhang mit dem Allgemeinwohl etc.).

Mit Blick auf die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes können die digitalen Initiativen der Stadt nicht isoliert von den Veränderungsprozessen der Wirtschaft entwickelt werden. Um voneinander profitieren zu können, bedarf es einer engen Abstimmung mit Wirtschaftsakteuren (DST 2018: 11). Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels erfordert es zukünftig hocheffizienter Verwaltungs- und Steuerungsprozesse sowie vernetzter digitaler Service- und Dienstleistungsangebote der Wirtschaftsförderung, um

die Entwicklung des eigenen Wirtschaftsstandorts durch eine unternehmensfreundliche Verwaltung zu stärken. Um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Wirtschaft zu sichern, werden flächendeckend für alle gewerblichen Standorte leistungsfähige technische Infrastrukturen (Breitband, 5G) benötigt.

Eine starke Wissenschaftslandschaft bietet gute Bedingungen für die Entwicklung wissensbasierter Ökonomien. Mit entsprechenden Digital Hubs können Städte Angebote zur Vernetzung und Entwicklung innovativer Technologien schaffen, die Start-ups, etablierte Unternehmen und Forschungseinrichtungen durch gezielte und konkrete Maßnahmen, wie offene Innovationslabore („Open Innovation Labs“), fördern.

2.2.5 Urbanisierung und Nutzungsmischung

Der Trend der Urbanisierung mit einem stetig wachsenden Anteil der Bevölkerung in Städten verleiht dem „urbanen Kontext“ zunehmend Gewicht. Für „Schwarmstädte“ bedeuten Bevölkerungswachstum und ökonomische Prosperität jedoch nicht nur positive Effekte. Zunehmende Flächen- und Nutzungskonkurrenzen, steigende Bodenpreise, Verdrängungsprozesse zwischen und innerhalb der unterschiedlichen Nutzungsformen (z. B. Wohnen, soziale Infrastruktur und Gewerbe), überlastete Infrastrukturen sowie ökologische Belastungen sind nur einige der zahlreichen Herausforderungen, denen sich stark wachsende Städte stellen müssen.

Die hohe Attraktivität urbaner Räume, die Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung der Städte (z. B. gemäß der „Leipzig Charta“) sowie die Potenziale einer digitalen, vernetzten und emissionsärmeren Produktion haben seit einigen Jahren die Diskussion um die Rückkehr der Produktion in die Stadt beflügelt. Unter dem Schlüsselwort „urbane Produktion“ werden verschiedene Nutzungsformen und Standortkonzepte diskutiert und erprobt. Der Begriff ist dabei bislang wissenschaftlich nicht eindeutig definiert. Jedoch bildet sich hier langsam ein grundlegendes Verständnis heraus. So wird unter „urbaner Produktion“ im Allgemeinen „die Herstellung von verschiedenen Gütern und Dienstleistungen“ verstanden, die „in lokal eingebetteten Wertschöpfungsketten entstehen“ (Gärtner/Stegmann 2015: 4) – und zwar in innerstädtischen Lagen, in gemischt genutzten Gebieten oder in unmittelbarer Nähe zum Wohnort. Urbane Produktion vereint ökonomische, ökologische und soziale Aspekte und muss so ausgerichtet sein, dass sie verträglich ins städtische Umfeld passt. Die Produktionsverfahren müssen nachhaltig ausgerichtet sein. Demzufolge eignen sich vor allem Produkte aus technologie-, designorientierten oder wissensbasierten Wirtschaftszweigen für die Herstellung im urbanen Umfeld. So wird urbane Produktion in der Regel in drei Ausprägungen gesehen: Zum einen ist sie mit dem Bild der grünen und smarten Fabrik („Smart Factory“) verbunden, in der beispielsweise Produktentwicklung und Prototypenbau stattfindet. Zum anderen umfasst sie kleinteilige Produktionslinien personalisierter „High-End“-Nischenprodukte in Manufakturen, die sich zum Teil im Grenzbereich zum Handwerk befinden. Der dritte Bereich schließt die urbane Landwirtschaft („Urban Farming“) ein, die durch intelligente Technologien auf geringer Fläche verbrauchsnahe produziert.

Urbane Produktion steht in enger Wechselwirkung mit ihrer Quartiers- oder Stadtteilumgebung und erfordert deshalb eine individuelle Beurteilung hinsichtlich ihrer Standort- und Flächeneignung. Dazu müssen verschiedene Maßstabsebenen betrachtet werden: einerseits geht es um die horizontale Mischung, d.h. die Einbindung von Produktion auf Grundstücken, im Kiez, im Quartier, im Bezirk usw. andererseits werden innerhalb dieses Dis-

kursen Ansätze zur vertikalen Nutzungsmischung bzw. Flächeneffizienz (z. B. „Ultra-Effizienz-Fabrik“, „vertikale Fabrik“) diskutiert. Nicht zuletzt ist die funktionale Mischung von Bedeutung und damit die Frage, wie Produktion, Wohnen, Einzelhandel, Infrastruktur und Dienstleistungen in innerstädtischen Räumen in Einklang gebracht werden können. Nur so können die Vorteile städtischer Produktion, wie etwa die Schaffung von Arbeitsplätzen in Wohnortnähe, die Reduktion von Pendlerströmen, die Nutzung kooperativer Logistik und die Flexibilisierung von Produkten, Produktion und Arbeitszeiten genutzt werden.

In wachsenden Städten zeigt sich der Trend der Nutzungsmischung in einer steigenden Nachfrage nach kleinteiligen Flächen in urbanen Lagen. Dabei handelt es sich vor allem um gewerbliche Nutzungen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung sowie der IT- und Kreativwirtschaft. Dies sind häufig wissensintensive, kreative Nutzungen an der Schnittstelle zwischen Produktion und Dienstleistung, die überwiegend der Büronutzung zugeschrieben werden können. Sie etablieren häufig neue flexible Nutzungsformen, wie Open Creative Labs (z. B. Co-Working, Fab-Labs), Inkubatoren und Acceleratoren. Dieser sich dynamisch entwickelnde Markt der „Webtech-Economy“ ist in stark nachgefragten Städten zugleich nicht selten mit Verdrängungsprozessen kleiner lokaler stadtteilbezogener Betriebe verbunden.

Die Erfahrungen aus der kommunalen Praxis der letzten Jahre haben deutlich gemacht, dass die Rückkehr der Produktion und lokalbasierter Ökonomien in die Stadt mit vielfältigen Herausforderungen verbunden ist: die Auslotung planungsrechtlicher Möglichkeiten (z. B. als MU-Gebiet), die Verfügbarkeit von entsprechend qualifizierten Flächen, Konflikte mit dem Umfeld/Quartier (Anwohnerinnen und Anwohner), konkurrierenden Nutzungen (Wohnnutzung) sowie hohe Renditeerwartungen von Investoren.

Die mit der wachsenden Stadt verbundenen Nutzungskonkurrenzen erfordern eine verwaltungsinterne/gesamstädtische Steuerung (Flächenmanagement) (Wagner-Endres 2019: 18 ff.).

2.2.6 Nachhaltigkeit und neue grüne Märkte

Mit der „Agenda 2030“, den darin vereinbarten 17 „Sustainable Development Goals“ (SDGs) und der daran anknüpfenden „Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie“ ist das Thema Nachhaltigkeit politikübergreifend zu einem nationalen Leitbild avanciert. Vor dem Hintergrund der knapper werdenden natürlichen Ressourcen und des Klimawandels werden von den Kommunen und der Wirtschaft verstärkt Anstrengungen für mehr Energie- und Ressourceneffizienz sowie Klimaschutz erwartet. Die Umsetzung der SDGs wird in vielen Kommunen bereits aktiv betrieben. Dies schließt eine Vielzahl an Maßnahmen, wie z. B. zur sozialen Integration, für saubere Luft, zur Reduzierung des Flächenverbrauchs oder der Klimaanpassung ein. Diese Aufgaben können und sollten auch im ökonomischen Interesse von Unternehmen liegen, z. B. wenn standortbezogene Energiekonzepte zu Einsparungen führen oder sich positiv auf das Standortimage auswirken. Hinzu kommt, dass steigende Rohstoffpreise und die Klimawandelfolgen, wie Überflutungen in Folge von Starkregenereignissen zu einem wachsenden Kostenfaktor für Wirtschaft und Gesellschaft werden. Somit verändern diese Entwicklungen nicht nur die Werte der globalen Gesellschaft, der Kultur und der Politik, sondern auch das unternehmerische Denken und Handeln (Zukunftsinstitut 2020b). Gegenwärtige ökonomische Ansätze der regionalen Wertschöpfung und des nachhaltigen Wirtschaftens, wie die Gemeinwohlökonomie und die Kreislaufwirtschaft, rücken hier in den Fokus. Im Vordergrund des wirtschaftlichen Handelns stehen der Mensch und seine natürlichen

Lebensgrundlagen. Die Begrenzung von Ungleichheiten als auch die Senkung des Umweltverbrauchs innerhalb der planetaren Grenzen als Visionen der Gemeinwohlökonomie beschreiben zudem die Abkehr von der Ökonomisierung aller Lebensbereiche und das Streben nach Gemeinwohl (Dewald/Rother 2019: 12 f.).

Nachhaltigkeit ist nicht nur zu einem Lebensstil, sondern auch zu einem vermarktungsfähigen Produktnutzen geworden. Vor diesem Hintergrund erfahren „grüne“ Geschäftsmodelle, die auf eine soziale, ökologische und ökonomische Ausrichtung ihrer Produkte und Dienstleistungen achten (wie z. B. biologische Landwirtschaft, Fair-Trade-Produkte etc.) ein dynamisches Wachstum und avancieren vom Nischenmarkt zum Trendsetter. Gleichzeitig bedarf es angesichts der Energiewende und des notwendigen Klimaschutzes eines dynamischen und effizienten Marktumfeldes für Umweltinnovationen und -technologien. Der Anteil von Umwelttechnologien am BIP steigt bereits jährlich und verdeutlicht damit das ökonomische Potenzial (DST 2018: 17). Diese Entwicklungen betreffen nicht nur Großunternehmen. Vielfach sind es kleine und mittelständische Unternehmen, die Innovationen hervorbringen und sich an ökologischen oder nachhaltigen Kriterien orientieren. Gleiches gilt auch für das Handwerk, das auf die Nachfrage umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen reagieren muss. Für Baugewerbe und Handwerk kann zukünftig von steigenden Anforderungen hinsichtlich ressourcenschonender, effizienter und baubiologischer Bauweisen ausgegangen werden. Dies berührt mithin Fragen des Recyclings, des Flächensparens, der Rohstoffe (Bioökonomie) und ökologisch nachhaltiger Materialien.

2.2.7 Neue Governance- und Kooperationsformen

Ein weiterer Megatrend der Stadtentwicklung ist ein Verständniswandel zur Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Bürgerschaft und privaten Unternehmen. Diese vergleichsweise neuen Anforderungen bezüglich partizipativer und koproduktiver Steuerungs- und Kooperationsformen werden oft mit dem Begriff „Governance“ umschrieben. An die Stelle eines hoheitlichen und hierarchischen Verständnisses tritt zunehmend der Anspruch einer kooperativen Arbeitsteilung, in der die Verhandlung und der Interessenausgleich zwischen verschiedenen städtischen Statusgruppen mit ihren jeweiligen Interessen im Vordergrund stehen. Dies geht einher mit Verschiebungen in der Regelung, Wahrnehmung und Finanzierung öffentlicher oder gesellschaftlicher Aufgaben. Gleichzeitig ist ein Wandel in der politischen Partizipation und dem gesellschaftlichen Engagement feststellbar. Während die Bedeutung klassischer Organisationsformen des bürgerschaftlichen Engagements abnimmt, treten neue soziale Bewegungen und Initiativen zum Engagement in der Stadtentwicklung und zur Mitsprache bei Entscheidungsprozessen hinzu. Gerade die sozialen Medien ermöglichen dabei neue soziale Kommunikations-, Partizipations- und Organisationsformen. Die Einbeziehung von Unternehmen über neue Formen der Beteiligung, Organisation, Trägerschaft und Finanzierung (beispielsweise in Form von Public-Private-Partnerships, Sponsoring, Stiftungen, Fonds etc.) gewinnt zunehmend an Gewicht.

Kommunale Wirtschaftsförderung ist eine ressortübergreifende Querschnittsaufgabe und kann nur durch das Zusammenspiel aller wirtschaftsrelevanten Akteure erfolgreich sein. Für letzteres gewinnen neue strategische Allianzen vielerorts an Bedeutung. Im Bereich der Standort- und Flächenentwicklung spielen beispielsweise Fragen einer stärker nutzergesteuerten Entwicklung und die Einbindung lokaler Akteure (Unternehmen, Bewohner und Bewohnerinnen, Zivilgesellschaft) bei der Flächenplanung und Gebietsentwicklung (Gebietsmanagement) eine zunehmende Rolle.

2.3 Neue Dimensionen kommunaler Wirtschaftsförderung

Die dargestellten globalen, sozioökonomischen und technologischen Entwicklungen stellen die kommunale Wirtschaftsförderung vor diverse Herausforderungen und zugleich sich wandelnde Anforderungen. Das hat Auswirkungen auf Ziele, Aufgaben und Handlungsfelder der klassischerweise auf wirtschaftliches Wachstum fokussierten Institution. So gewinnen vor dem Hintergrund der (re-)urbanisierten und nutzungsgemischten Stadt die Förderung von Quartieren und Stadtteilen als „Orte der Arbeit“ und die Verknüpfung von Wirtschaftsflächenentwicklung und Städtebauförderung an Bedeutung. Damit erweitert sich auch die Zielperspektive, die nun nicht allein auf die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Stärkung der Wirtschafts- und Finanzkraft ausgerichtet ist, sondern die sozioökonomische Stabilität der Stadt als Ganzes in den Blick nimmt. Mit der Leipzig Charta und ihrer Neuauflage aus dem Jahr 2021 und den nachhaltigen Entwicklungszielen der Agenda 2030 (SDGs) werden die Leitplanken im Sinne einer nachhaltigen und kooperativen Wirtschaftsentwicklung neu gesteckt. Kommunikation und Netzwerkförderung, aber auch die Einbindung neuer lokaler oder regionaler Stakeholder erfordern (neue) Kompetenzen im Aufgabenportfolio der Wirtschaftsförderung (vgl. hierzu auch Kap. 3).

Die Frage einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur ist zunehmend von qualitativen Aspekten geprägt: Die Zieldimension, die traditionell auf starke Leitbranchen und ein stabiles Fundament aus großen bis mittelständischen Unternehmen setzt, muss mit Blick auf die globalen Herausforderungen zukünftig stärker an den Grundsätzen der Resilienz und der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden und in diesem Sinne verstärkt Unternehmen fördern, die zu diesen Zielen beitragen. Innovationsförderung hat sich bisher im Rahmen der Clusterförderung entwickelt und vor allem die Potenziale bestimmter Branchen und Technologien im Blick gehabt. Inzwischen ist sie zunehmend geprägt von diversen Ansätzen branchenübergreifender Vernetzungen („cross-innovation“), die eine Zusammenarbeit zwischen Kreativwirtschaft und industriellen Unternehmen, aber auch anderen Zweigen wie der Gesundheitswirtschaft, ausmachen. Die Ausrichtung auf resiliente und nachhaltige Stadt- und Wirtschaftsentwicklung verlangt grundsätzlich nach einer neuen Sichtweise auf Innovationen, die soziale, ökologische und technologische Aspekte mit einschließt (vgl. Kap. 4). Daran anknüpfend gewinnt der Wert sozialer Innovationen zur Lösung (stadt-)gesellschaftlicher Probleme zunehmend an Bedeutung. In diesem Gefüge ist es Aufgabe der Wirtschaftsförderung, neue (digitale und analoge) Innovationsräume für Begegnung, Entwicklung und Vernetzung zu fördern.

Abb. 6:
Kommunale
Wirtschaftsförderung –
neue Dimensionen.

| | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|
| Ziele | <ul style="list-style-type: none"> • Sozio-ökonomische Stabilität • Nachhaltige Urbanisierung (Leipzig Charta) • Ausgewogene Wirtschaftsstruktur (resilient, nachhaltig) | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sozio-ökonomische Stabilität • Nachhaltige Urbanisierung (Leipzig Charta) • Ausgewogene Wirtschaftsstruktur (resilient, nachhaltig) | | | |
| Aufgaben | Impulsgeber gesamtstädtischer Entwicklungen | Initiator neuer Kooperationen und Vernetzung | Nachhaltige (Wirtschafts-) Entwicklung (gemäß SDGs) | Ganzheitliche Innovationsförderung |
| Handlungsfelder | <ul style="list-style-type: none"> - Förderung von gemischten Stadtquartieren - Verknüpfung von Wirtschaftsentwicklung und Städtebauförderung | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation und Netzwerkbildung - Bereitstellung von Plattformen - Vermittlung von Flächenpotentialen und Raumangeboten - Integration lokaler Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltige Stadt als Leitgedanke - Resilienz der Stadt als Ziel - Sicherstellung einer Entwicklung gemäß der SDGs | <ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung von Möglichkeitsräumen - Offene Werkstätten - Förderung sozialer Innovation - Cross-Innovation - Förderung zivilgesellschaftlicher Initiative |

Die hier skizzierten neuen Dimensionen der kommunalen Wirtschaftsförderung (Abb. 6) bedeuten keineswegs die grundsätzliche Ablösung der etablierten Aufgabengebiete Ansiedlungsförderung, Bestandpflege, Gründungsförderung oder Clusterentwicklung. Vielmehr bestehen die Aufgabe und damit die Herausforderung darin, die neuen Dimensionen als Transformationspfade in das bestehende Portfolio zu integrieren.

2.4 Die Rolle der Wirtschaftsförderung in der Transformation

Mit einem veränderten Aufgabenspektrum und erweiterten Einflussrahmen ändert sich auch die Rolle der Wirtschaftsförderung in der Kommune. In der öffentlichen Wahrnehmung wird sie vor allem mit ihrer Service- und Dienstleistungsfunktion für die Wirtschaft verbunden. Sie bewegt sich jedoch grundsätzlich in einem Dreiklang aus Dienstleistung, politischem und hoheitlichem Auftrag („Gemeinwohl“) (Lévesque & Michl 2018: 44). Dieses Verhältnis ist nicht spannungsfrei und erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Vermittlungsfähigkeiten sowie fachlicher und administrativer Steuerungskompetenz.

Angesichts dieser unterschiedlichen Rollen greift der Fokus auf kommunale Wirtschaftsförderung als Dienstleistung für die Wirtschaft zu kurz. Denn ihr Angebot und ihre Arbeit richten sich insbesondere mit dem unter 2.3 dargestellten erweiterten Aufgabenspektrum ebenso an die Wirtschaft wie an die Stadt und ihre Bewohnerinnen und Bewohner. Kommunale Wirtschaftsförderung übernimmt damit stärker die Rolle als „Repräsentant für das Öffentliche“ (Rehfeld 2012: 9).

Zusammenfassend ergeben sich aus dem neuen Rollenverständnis und den neuen Aufgabengebieten drei zentrale Funktionen für die Wirtschaftsförderung der Zukunft, die auf zwei Themencluster ausgerichtet sind (vgl. Abb. 7).

Abb. 7:
Neues Rollen- und
Aufgabenverständnis
von Wirtschaftsförderung.



2.5 Ansätze zur strategischen Weiterentwicklung

Für die strategische Weiterentwicklung der kommunalen Wirtschaftsförderung können drei mögliche Entwicklungspfade aufgezeigt werden: 1. reaktive Neuausrichtung, 2. Professionalisierung und 3. proaktive, grundlegende Neuausrichtung (vgl. Tab. 1). Der gesellschaftliche und politische Diskurs über die Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderung ist vor allem von Kritik am reaktiven Verhalten der Institution geprägt. So werden nach Geser (1999) zwar Strategien und Handlungen den exogenen Entwicklungen und Ereignissen der Umwelt angepasst. Die Maßnahmen sind jedoch gekennzeichnet durch ihre Pünktlichkeit, ihre Zentrierung auf Problemfälle und ihr Ziel der Beseitigung und Korrektur von Unerwünschtem (ebd. 1). Welschhoff/Terstriep (2017) stellen sogar fest, dass eine „traditionell aufgestellte lokale Wirtschaftsförderung [...] häufig reaktiv auf Einzelanfragen mit einem klassischen Dienstleistungsportfolio reagiert [...]“ (ebd. 2). Dieser reaktive Handlungsrahmen zeigt sich besonders im Umgang mit den Megatrends: Internet und fortschreitende Digitalisierung begleiten die Gesellschaft inzwischen seit über 20 Jahren, stellen aber Staat und Verwaltung in ihrer Dynamik der Entwicklung nach wie vor vor Herausforderungen, sodass der öffentlichen Verwaltung das Schritt-Halten (Martini 2016: V) nur mühsam gelingt. Dennoch kann auch mit dem Ansatz der reaktiven Neuausrichtung in gewissem Rahmen eine strategische Weiterentwicklung der kommunalen Wirtschaftsförderung erfolgen – selbst wenn begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen mancherorts nur geringe Spielräume öffnen, um den komplexen Herausforderungen und Trends proaktiv strategisch zu begegnen.

Welschhoff/Terstriep (2017) schlagen deshalb zur Bewältigung der gestiegenen Herausforderungen und Anforderungen an Wirtschaftsförderung im Zuge des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und globalen Wandels einen partizipativen und kooperativen Ansatz zur Weiterentwicklung vor. Vorteile dieses Ansatzes können – neben einer gemeinsamen und kooperativen Aufgabenbewältigung und dem Teilen von Verantwortung – auch Synergieeffekte sein, die z. B. durch neue Kontakte, Netzwerke und Wissens-Spillovers entstehen. Voraussetzung für diesen kooperativen Ansatz sind entsprechende Arbeitsstrukturen in der Wirtschaftsförderung, die insbesondere agile Organisations- und Managementmethoden einschließen. So

lässt sich diese Form der Neuausrichtung am besten als eine Professionalisierung interner und externer Aufgaben und Strukturen beschreiben.

Eine proaktive Wirtschaftsförderung zeichnet sich durch selbstbestimmtes, vorausplanendes und zielgerichtetes Handeln („autonom gefasste Zielsetzung“) und durch eine Zukunft gestaltende Perspektive aus (Geser 1999: 1). Den dynamischen, sich überlagernden Megatrends und sich daraus ableitenden Herausforderungen wird mit einer frühzeitigen Auseinandersetzung begegnet, um sich auch in Krisen behaupten zu können. Mit diesem Entwicklungsansatz für die Wirtschaftsförderung der Zukunft wird zudem eine bislang in der Praxis kaum in Frage gestellte Prämisse zur Diskussion gestellt. In der marktwirtschaftlichen Systemlogik ist die gemeinsame Basis der Wirtschaftsförderung die zentrale Ausrichtung auf wirtschaftliches Wachstum, im Sinne des Bruttoinlandsproduktes (BIP), um in der Folge daran anknüpfende Steuereinnahmen für die Stadt und den kommunalen Haushalt zu generieren. Auf kommunaler Ebene wird die Wirtschaftskraft (BIP) in absoluten Zahlen, pro Einwohner*innen oder je Erwerbstätige*n gemessen. Dieser Systemlogik folgend, richtet sich die Wirtschaftsförderung vorrangig an erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen, die diesen Wachstumszielen folgen. Alternative Wirtschaftsformen, wie z. B. gemeinwohlorientierte Unternehmen, social entrepreneurs oder solidarische Organisationsformen, die neben wirtschaftlichen Zielen auch soziale Fragen, Verteilungsgerechtigkeit und ökologische Aspekte in ihr Unternehmenskonzept integrieren, werden bei dieser Handlungslogik außen vorgelassen (Kopatz 2015: 106, Welschhoff/Terstriep 2017: 2, Dewald/Rother 2020: 347). Obwohl diese alternativen Ökonomien häufig einen (stadt-)gesellschaftlichen Nutzen vor allem in Bereichen der Nachhaltigkeit (lokal bzw. regional, ökologisch, fair produziert) oder im Sinne der Stadt der kurzen Wege, stadtteilbezogener Beschäftigung und Sicherung von Quartiersinfrastrukturen aufweisen, sind diese i.d.R. keine Zielgruppe der klassischen kommunalen Wirtschaftsförderung. Vor dem Hintergrund einer auf Nachhaltigkeit und Resilienz ausgelegten Stadt- und Wirtschaftsentwicklung werden mit einer proaktiven grundlegenden Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung auch diese Wirtschaftsformen adressiert.

Die nachfolgende Übersicht fasst die drei erläuterten Entwicklungspfade einer strategischen Weiterentwicklung der kommunalen Wirtschaftsförderung zusammen und benennt beispielhaft Grundlagen, aktuelle Ansätze und Instrumente.

Tab. 1:
Ansätze zur Weiterentwicklung im Vergleich.

| | Basis | Synonyme | Grundlagen | Ansätze | Instrumente |
|-------------------------|--|--|--|--|---|
| Reaktive Neuausrichtung | Aktuelle globale Entwicklungen und Herausforderungen | Strategische Wirtschaftsförderung | Kreativität/kreative Milieus, technische Innovationen, Wissensökonomie | Regionalisierung, Cluster, Technologiezentren, Wirtschaftsflächenkonzepte, Flächenmanagement | Leitbilder, Aktionspläne, Strategien, Szenarien, Managementkonzepte, ... |
| Professionalisierung | Aktuelle Anforderungen an die Wirtschaftsförderung | Digitalisierung der Wirtschaftsförderung, „Wirtschaftsförderung 4.0“ | Governance | Agile Verwaltung, Verwaltung 4.0, E-Government | Partizipation, Change- und Wissensmanagement, interkommunale Kooperation, ... |

| | Basis | Synonyme | Grundlagen | Ansätze | Instrumente |
|------------------------------|---|--|--|---|---|
| Proaktive Neuaustrichtung | Zukünftige Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft | „Wirtschafts- förderung 4.0“, kooperative und/ oder in- tegrative Wirt- schafts- förderung | Suffizienz, Resilienz, Transformati- on, Transition | Gemein- wohlökono- mien, Sharing Economy, Lo- kale Ökono- mien, (Urbane) Produktion | Soziale Innova- tion, Reallabore und städtischer Freiraum, stra- tegische Allian- zen, CSR, Re- gionalwährung, ... |

Quelle: Eigene Darstellung

3. Stakeholder – neue Zielgruppen und Integrationsansätze

Das Umfeld der Wirtschaftsförderungen unterliegt – wie in Kap. 2 beschrieben – einem ständigen Wandel. Umso wichtiger ist es, abgeleitet aus den zukünftigen Megatrends und mit Blick auf die neuen Aufgaben und Handlungsfelder, relevante Stakeholder und deren Verhältnis zueinander zu antizipieren, neue Zielgruppen zu eruieren und konkrete Ansätze zu entwickeln, um diese – jenseits der tradierten Aufgaben und Alltagspraktiken der Wirtschaftsförderung – möglichst bedarfsgenau zu adressieren. Vor diesem Hintergrund widmet sich das folgende Kap. der Beantwortung von zwei Fragen:

- Welche neuen Zielgruppen, Unternehmen und Akteure sind für die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderung zukünftig wichtig(er)?
- Wie können (neue) Stakeholder erreicht und wie können durch neue Formen der Kommunikation und Kooperation tragfähige Netzwerke und Kontakte entwickelt werden?

Beide Fragen müssen stets entlang der jeweiligen Verhältnisse vor Ort beantwortet und in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gestellt werden.

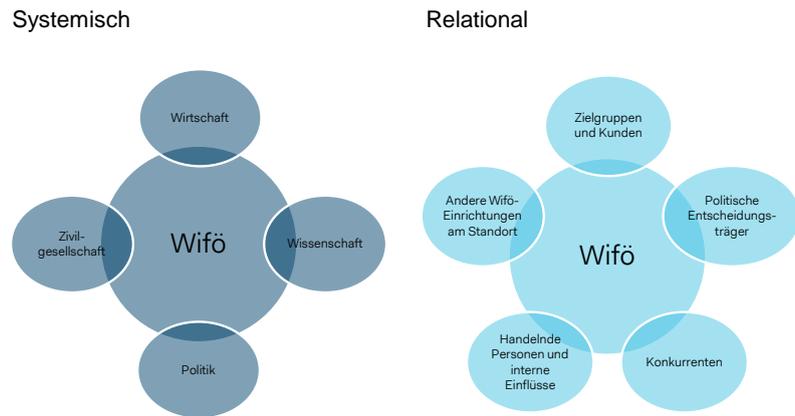
3.1 Ziel- und Anspruchsgruppen

Der beständigen Analyse und Systematisierung der vielfältigen Anspruchsgruppen – ausgehend von den anderen Fachverwaltungen über die Politik, Verbänden und Kammern, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Unternehmen bis hin zu anderen Kommunen und weiteren (zivilgesellschaftlichen) Akteuren – und deren Wechselbeziehungen auf verschiedenen Ebenen kommt in der Wirtschaftsförderung seit je her eine besondere Bedeutung zu (Lahner/Neubert 2016: 41–44, Vogelgesang/Stember 2020: 155–177). Diese Bedeutung dürfte weiter wachsen, wenn beispielsweise die Digitalisierung, neue Formen von Arbeit 4.0 sowie Klimawandel und demographischer Wandel etc. die Stakeholder, den Standort, die Wirtschaftsförderung selbst und ihre Wechselbeziehungen teils evolutionär teils disruptiv verändern.

3.1.1 Stakeholderebenen

Wirtschaftsförderungen haben die Möglichkeit, sich über verschiedene Ansätze einer systematisierten Betrachtung ihrer Stakeholder zu nähern und diese als konzeptionelle Grundlage für ihre Arbeit zu nutzen. Die Diversität der Stakeholder-Ebenen und die verschiedenen Möglichkeiten, diese zu strukturieren, zeigen die Komplexität der Systematisierung: Je nach Kontext können Stakeholder z. B. systemisch in Unternehmen-Bürger-Beschäftigte (Rehfeld 2012: 9) oder Wirtschaft-Zivilgesellschaft-Politik-Wissenschaft (Welschhoff/Terstriep 2017) untergliedert werden. Ein solches Prinzip liegt auch der „Stakeholder-Wirtschaftsförderung“ zugrunde, die von einer Ausrichtung der Wirtschaftsförderung auf die Gruppen Politik, Unternehmen, Verwaltungen und Verbände ausgeht und die Notwendigkeit umschreibt, diese Akteurskonstellation mit einem entsprechenden „Stakeholder-Management“ zu untersetzen (Vogelgesang/Stember 2020: 161 f.).

Abb. 8:
Systemisch und
relational angeordnete
Stakeholder-Ebenen
der Wirtschaftsförderung.



Quelle: eigene Darstellung nach Welschhoff/Terstriep 2017: 3 (links), stellvertretend für einen systemischen Ansatz, und Leuninger/Held 2003: 162 (rechts), stellvertretend für einen relationalen Ansatz

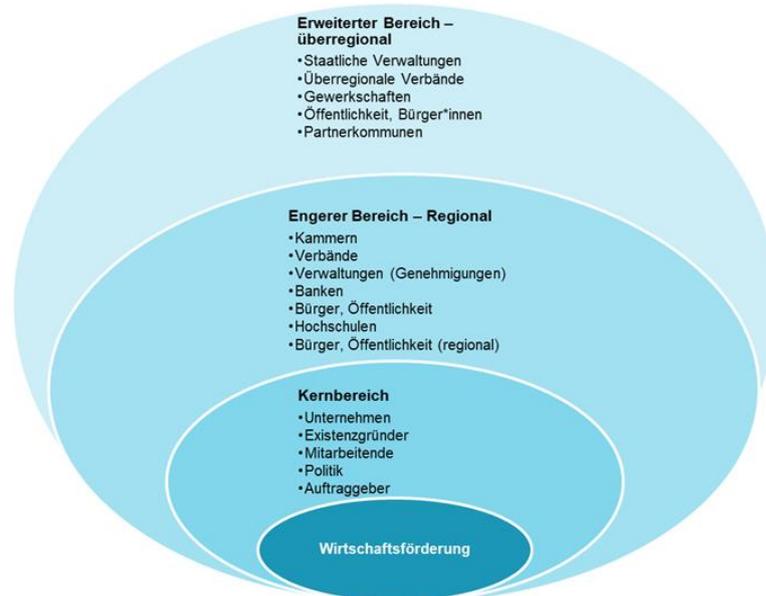
Abbildung 8 zeigt neben der systemisch angeordneten Stakeholder-Ebene auch die Möglichkeit, die Relationen der Stakeholder in den Vordergrund zu stellen: sie können z. B. nach ihrer Rolle für die Wirtschaftsförderung in Zielgruppen und Kunden, politische Entscheidungsträger, Konkurrenten, handelnde Personen und interne Einflüsse sowie andere Einrichtungen am Standort unterteilt werden (Leuninger/Held 2003: 162). Diese Art des „Stakeholder-Mapping“ (Robert 2003) geht u. a. auf das „Strategische Sechseck der Wirtschaftsförderung“ von Leuninger/Held (2003: 162) zurück, das ursprünglich sechs Faktoren darstellt, die die Ausrichtung und Umsetzung von Wirtschaftsförderungen beeinflussen. Den sechsten Faktor bilden dabei grundsätzliche Zukunftstrends. Dieser relationale Betrachtungsansatz zielt darauf ab, menschlichen und kommunikativen Faktoren („politische Entscheidungsträger“, „Konkurrenten“, „handelnde Personen und interne Einflüsse“ sowie „andere Wifö-Einrichtungen am Standort“) mehr Beachtung in der praktischen Umsetzung eines Netzwerk-Managements zu geben.

Neben der systemischen und relationalen Strukturierung kann auch eine raumordnerisch-skalare Einordnung relevanter Stakeholder der Wirtschaftsförderung, wie sie Abb. 9 zeigt, hilfreich sein, um Akteure auf verschiedenen Handlungsebenen systematisch im Blick zu behalten (Vogelgesang/Stember 2020).

Die Anordnung folgt der Überlegung, dass nicht alle Stakeholder gleichermaßen eng mit der Wirtschaftsförderung verbunden sind und in drei Teilgruppen unterschieden werden können. Der institutionell geprägte Kernbereich umfasst alle Mitglieder und die engste Kundschaft der Wirtschaftsförderung. Der engere Bereich beinhaltet hingegen Zielgruppen mit „relativ großen Beeinflussungsmöglichkeiten“ (Vogelgesang/Stember 2020: 163) auf regionaler bzw. lokaler Ebene, während der erweiterte Bereich vor allem aus Multiplikatoren besteht, die Leistungserstellungsprozesse vor Ort nur indirekt beeinflussen können (ebd.).

Abb. 9:
Raumordnerisch
angeordnete
Stakeholder-Ebenen
der Wirtschafts-
förderung.

Raumordnerisch



Quelle: adaptiert nach Vogelgesang/Stember 2020: 163

3.1.2 Rollen und Erwartungen

Die Einordnung der relevanten Stakeholder auf verschiedenen Ebenen unterstützt ein erfolgreiches Stakeholder-Management, kann allerdings auch mit der Erkenntnis einhergehen, dass die verschiedenen Akteursnetzwerke, von denen die kommunale Wirtschaftsförderung Teil ist, zu vielfältig und nicht trennscharf voneinander abgrenzbar sind.

Mit zunehmender Ausdifferenzierung der jeweiligen Systembereiche (Veränderungen in der Branchen- und Sektorenstruktur der örtlichen Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft, dem Aufkommen neuer Produktions- und Dienstleistungsformen etc.) lässt sich auch eine „Hybridisierung“ der für die Wirtschaftsförderung relevanten Akteursnetzwerke beobachten. So rücken z. B. bei der Betrachtung von lokaler und sozialer Ökonomie oder Gemeinwesen- und Solidarökonomie andere Akteure, wie beispielsweise zivilgesellschaftliche Akteure, Genossenschaften und Vereine verstärkt in den Fokus. Damit kann die Wirtschaftsförderung zu einer stadtteilbezogenen Wirtschaftsförderung werden, die sich der Unterstützung der unternehmerischen Mikrostrukturen in einzelnen (benachteiligten) Quartieren annimmt (Elsen 2004; Hahne 2019, Krone et al. 2021). Zudem erlangen neu auftretende Stakeholder Einfluss in bestehenden Netzwerkstrukturen oder die Rolle etablierter Akteure verändert sich, was dann auch immer mit Veränderungen im Beziehungsgeflecht der Wirtschaftsförderung einhergeht. Um in diesen Prozessen als Wirtschaftsförderung die eigene Position bestimmen zu können, ist es hilfreich die Rollen und Erwartungen der Stakeholder zu kennen (siehe Tab. 2) und daraus ableiten zu können, wie Wirtschaftsförderung die für sich relevanten Stakeholder „managen“ kann. Es stellen sich Fragen, wie: Wer ist Kunde? Wer ist Partner? Wer ist für welche Ziele der Wirtschaftsförderung relevant? Welche Pflege er-

fordern die Beziehungen bzw. welche Leistungen muss die Wirtschaftsförderung für wen erbringen und welche erhält sie von wem? Die nachfolgende Tab. verdeutlicht das Erwartungs- und Beziehungskonstrukt zwischen Wirtschaftsförderung und ihrer Kundschaft, Netzwerkpartnerschaften, der Trägerschaft und der Öffentlichkeit.

Tab. 2:
Kunden, Netzwerke und Partner der Wirtschaftsförderung.

| | | |
|-----------------------|---|--|
| Zentrale Kundschaft | Wer ist die Kundschaft der Wirtschaftsförderung? | Unternehmen, Existenzgründende, Wirtschaftsbranchen |
| | Welche Leistung erwartet die Kundschaft von der Wirtschaftsförderung? | Beratung, News, Netzwerke, Standortinformationen, Flächen, Standorte, Fördermaßnahmen |
| | Welche Leistungen erhält die Wirtschaftsförderung von der Kundschaft? | Nachfrage, Innovationsimpulse, Beschäftigungssicherheit, neue Unternehmen, Beschäftigte, neue ökonomische Perspektiven |
| Netzwerkpartnerschaft | Welche Netzwerke sind für die Wirtschaftsförderung relevant? | Vertreter*innen von Branchen- und Unternehmensnetzwerken sowie von weiteren intermediärer Organisationen, Ehrenamtliche, externe Dienstleistende, Netzwerke zwischen Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Herstellende. Partner mit exklusivem Angebot: Banken/Sparkassen, Förderbanken, Agentur für Arbeit, Hochschulen, Messen |
| | Welche Leistung muss Wirtschaftsförderung im Netzwerk erbringen? | |
| | Welche Leistungen erhält die Wirtschaftsförderung vom Netzwerk? | Wissen/Statistiken, intermediäre Tätigkeiten |
| Trägerschaft | Wer hat die Trägerschaft der Wirtschaftsförderung inne? | Politik, politische Gremien, Gesellschafter und Gesellschafterinnen |
| | Welche Anforderungen stellt die Trägerschaft an die Wirtschaftsförderung? | Dienstleistungsentwicklung, Innovationen |
| | Welche Leistungen erhält die Wirtschaftsförderung von der Trägerschaft? | Ressourcen, finanzielle Förderung, materielle Ausstattung |
| Öffentlichkeit | Wer ist Teil der Stakeholdergruppe „Öffentlichkeit“? | Bürger, Öffentlichkeit |
| | Welche Leistung muss Wirtschaftsförderung für die Öffentlichkeit erbringen? | Beratung, wirtschaftliche Perspektive schaffen, Identifikation, Image-Transfer, Einbindung, Akzeptanz |
| | Welche Leistungen erhält die Wirtschaftsförderung von der Öffentlichkeit? | Interesse, Unterstützung, bürgerschaftliches Engagement |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogelgesang/Stember 2020: 162.

Darüber hinaus finden sich weitere Ansätze, die die Rollen der Stakeholder in den Vordergrund stellen und z.T. deren Bedeutung für die Wirtschaftsförderung weiter ausdifferenzieren. Lahner/Neubert (2016) unterscheiden beispielsweise zwischen Partnern und weiteren Akteuren der Wirtschaftsförderung:

- **Partner der Wirtschaftsförderung** (eventuelle Wettbewerber): Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Hersteller
- **Partner der Wirtschaftsförderung** mit exklusivem Teilangebot: Banken und Sparkassen, Förderbanken, Agentur für Arbeit, Hochschulen, Messen
- **Weitere Akteure der Wirtschaftsförderung:** Unternehmen, Politik und Verwaltung, andere Wirtschaftsförderungen, Bürger, externe Akteure der Wirtschaftsförderung (Lahner/Neubert 2016: 41 f.)

Leuninger/Held (2003) hingegen spezifizieren zwischen den verschiedenen Rollen, die Unternehmen für die Wirtschaftsförderung einnehmen können:

Unternehmen als Partner der Wirtschaftsförderung

- Gemeinsame Standortkommunikation (Messebeteiligung, Wirtschaftsmagazine etc.)
- Gemeinsamer Technologie- und Wissenstransfer (Veranstaltungspartner)
- Gemeinsame Technologieentwicklung (Clusterpartnerschaften)
- Institutionelle Funktion als Gesellschafter und Sponsoren in Wirtschaftsförderungsgesellschaften

Unternehmen als Dienstleister der Wirtschaftsförderung

- Sponsoring von Sachleistungen (Standortkommunikation)
- Standortmultiplikator (Identifikation von ansiedlungsbereiten Unternehmen)
- Netzwerkmultiplikator (Suche nach Kooperationspartnern)
- Standort-Lobby (politische Entscheidungsfindung, Ressourcenbereitstellung für die Wirtschaftsförderung) (Leuninger/Held 2003: 163 f.)

Typologisierungen dieser Art können helfen, bestehende Akteursnetzwerke zu strukturieren und zu clustern. Insbesondere für die Initiierung von Innovationsprozessen durch die Wirtschaftsförderung bilden solche Akteursanalysen eine unerlässliche Voraussetzung. Denn sie ermöglichen nicht nur die Verortung von spezifischen Einfluss- und Interessenkonstellationen in der örtlichen Wirtschaft, sondern eben auch die Eruierung von Innovations- und Kreativitätspotentialen, die (punktuell) in entsprechende Prozesse eingebunden werden können.

3.2 Neue Akteure und sich verändernde Akteursgruppen

Mit der Ausrichtung der Wirtschaftsförderung auf Dimensionen wie Nachhaltigkeit, Resilienz und eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung rücken vor allem vier Stakeholdergruppen stärker als bisher in den Fokus: die Gemeinwohl-Ökonomie, die Social Entrepreneurs, die Kreislaufwirtschaft und die Kreativwirtschaft. Deren Rolle und Bedeutung für die Stadtentwicklung und die Wirtschaftsförderung wird im Folgenden skizziert.

3.2.1 Gemeinwohl-Ökonomie

Versteht man Unternehmen als „Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag“ (Pies 2008: 1) ermöglichen diese durch komplexe Formen der Zusammenarbeit eine breite Bedürfnisbefriedigung für ihre direkten Stakeholder. Die mit der Produktion inhärent verbundene Schadschöpfung (z. B. CO₂-Emission) verursacht jedoch an anderer Stelle – also bei unfreiwillig betroffenen, „indirekten Stakeholdern“ – gesellschaftliche Belastungen (Beckmann/Schaltegger 2014). Bestrebungen diesen Trade-Off aufzulösen und gesellschaftliche Mehrwerte neben der eigenen Gewinnmaximierung in den Vordergrund zu stellen, sind inzwischen bei vielen Unternehmen als integriertes oder additives Unternehmensziel zu finden. Ein Wirtschaftssystem, das auf gemeinwohlorientierten Werten aufbaut und ethische Werte in Einklang bringt, findet als sogenannte „Gemeinwohl-Ökonomie“ Eingang in die Debatte um die Zukunft des Wirtschaftens. Dabei geht dieser Ansatz eigentlich zurück auf den ursprünglichen Zweck des Wirtschaftens – die Erfüllung von menschlichen Bedürfnissen – und auf die Mittel des Wirtschaftens – die in Geld gemessene Wirtschaftsleistung, die noch keine Aussage über die Steigerung oder Senkung des Gemeinwohls erlaubt. Um Letzteres zu bewerten, soll das Unternehmensumfeld in Hinblick auf Werte wie Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung untersucht werden. Die Gemeinwohl-Ökonomie steht also stellvertretend für einen Ansatz, das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene zu verankern und zu operationalisieren. Aus Sicht der Begründer*innen der Gemeinwohl-Ökonomie steht diese durchaus nicht isoliert neben anderen städtischen Agenden und Initiativen, sondern soll sich vielmehr mit Initiativen mit ähnlichen Visionen vernetzen, gemeinsame Aktivitäten planen und in ein gemeinsames Handeln kommen. Ansätze mit unterschiedlichen Anknüpfungspunkten finden sich beispielweise in der solidarischen Ökonomie, der Postwachstumsökonomie, der Doughnut-Ökonomie, im bedingungslosen Grundeinkommen oder auch in den Sustainable Development Goals der Agenda 2030 (siehe Abb. 10).

Abb. 10:
Gemeinwohl-Matrix 5.0
für Gemeinwohl-
Bilanzen als Beitrag zur
Erreichung der
Sustainable
Development Goals.



Quelle: Kasper und Hofielen 2020.

Seit der Entstehung 2010 unterstützen mehr als 2.000 Unternehmen, Organisationen und Kommunen die Grundidee der Gemeinwohlökonomie. Etwa ein Viertel davon engagiert sich aktiv in der Bewegung durch eine Mitgliedschaft oder Erstellung einer Gemeinwohlbilanz. Als „Economy for the Common Good“ ist das Konzept inzwischen auch international anschlussfähig und erweitert den Mitgliederkreis um einige Hundert Organisationen in 35 Ländern (GWÖ-Vereine und Regionalgruppen 2021).

Impulse für die Etablierung einer gemeinwohlorientierten Ökonomie können sowohl aus der Wirtschaft kommen als auch aus der Kommune selbst, womit die wichtigsten Stakeholder-Gruppen der Wirtschaftsförderungen angesprochen sind. So ist mittlerweile auch eine steigende Anzahl an Kommunen nach Gemeinwohl-Ökonomie bilanziert (z. B. Bordelum, Breklum, Klixbüll, Steinheim).

Kirchanschöring, eine Gemeinde des oberbayerischen Landkreises Traunstein, ist die erste Gemeinde innerhalb Deutschlands, die eine Gemeinwohl-Ökonomie-Bilanz im Jahre 2018 erstellt hat. Die Bilanzierung macht das werbetriebliche Handeln und Wirtschaften transparent und folgt damit der bayerischen Verfassung, in der Gemeinwohl orientiertes Handeln festgeschrieben ist. Dies verwirklicht die Gemeinde z. B. durch eine Anlage ihres Geldes bei Banken mit einem ethisch orientierten Katalog. Zudem wurden gemeinschaftliche Projekte zusammen mit Bürgerinnen und Bürgern verwirklicht, wie z. B. das Haus der Begegnung, in dem verschiedene Wohnformen barrierefrei und generationenübergreifend, ein Sozialbüro und eine Arztpraxis untergebracht worden sind. Zudem bestreitet Kirchanschöring andere Wege in der Beschaffung innerhalb der Verwaltung. So werden ausschließlich zertifiziertes Papier und spezielle Putzmittel für die Verwaltung eingekauft, um ein ganzheitlich gesundes und nachhaltiges Betriebsklima zu schaffen. Der einjährige Prozess der Bilanzierung der Gemeinde wurde von Gemeinwohl-Ökonomie Bera-

ter*innen begleitet. Innerhalb des Prozesses waren hauptsächliche Mitarbeiter*innen der Gemeindeverwaltung beteiligt, die Ansätze zum Thema Gemeinwohl-Ökonomie innerhalb der Verwaltung erarbeiteten.

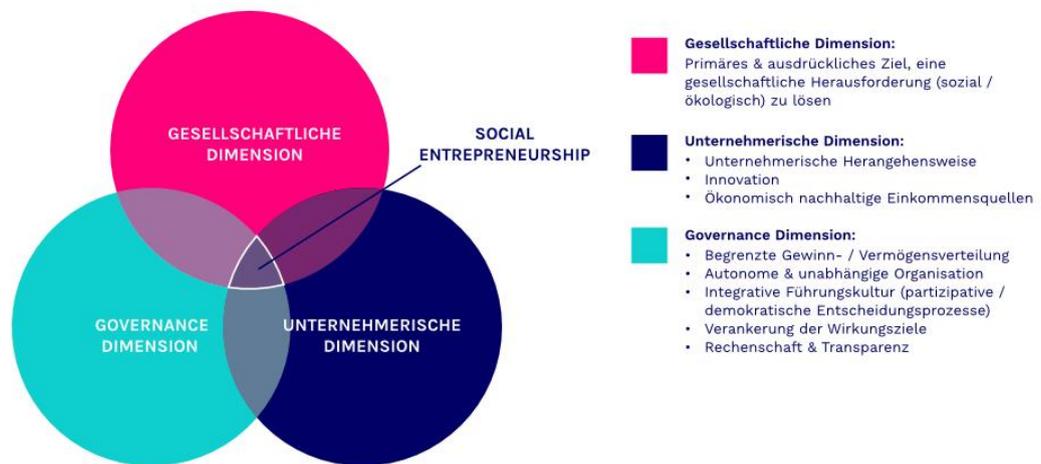
Nähere Informationen: <https://web.ecogood.org/de/menu-header/news/gwo-gemeinde-kirchanschoring-als-zukunftskommune-ausgezeichnet/>

Für die kommunale Wirtschaftsförderung bedeutet dies in erster Linie veränderte Anforderungen von Unternehmen, die sich im Wettbewerb mit qualitativem Wachstum oder sogar Nullwachstum auseinandersetzen müssen und die somit weiche Standortfaktoren in den Fokus ihres unternehmerischen Handelns rücken. Dieser neue Anspruch kann mit regionaler Produktion und Vernetzung innerhalb und außerhalb der Wirtschaft, Möglichkeiten der Sharing Economy oder einer sensibilisierten Öffentlichkeit einhergehen. Die teilweise komplexen Operationalisierungen, die hinter den relativ einfachen Grundgedanken der Gemeinwohl-Ökonomie, den SDGs oder dem UN Global Compact stehen, erfordern neue Beratungs- und Schulungsbedarfe, die oftmals auch zusammen mit Hochschulen und Instituten realisiert werden müssen. Ein gut vernetzter und forschungsintensiver Standort mit einem entsprechenden Anteil Hochqualifizierter und wissensintensiven Dienstleistungen, der auch nach außen so wahrgenommen wird, ist hier von Vorteil.

3.2.2 Social Entrepreneurs

Die Stakeholdergruppe der „Social Entrepreneurs“ verfolgt mit ihren Unternehmen Ziele, die gemeinwohlorientiert ausgerichtet sind. Sobald auf Grundlage des Gemeinwohl-Gedankens eine Existenzgründung erfolgt, wird deshalb im weitesten Sinne von „Social Entrepreneurship“ gesprochen. Der Begriff betont Verhaltensweisen, die auf soziale und ökologische Effekte gerichtet sind, sich aber dennoch als „wirtschaftlich“ qualifizieren lassen (Butzin/Gärtner 2017). Gemäß dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND), dem mehr als 600 Mitglieder angehören, gibt es in der Bundesrepublik keine staatlich adaptierte Definition von Social Entrepreneurship. SEND definiert den Zweck von Sozialunternehmertum wie folgt: „Das primäre Ziel von Social Entrepreneurship ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dies wird durch kontinuierliche Nutzung unternehmerischer Mittel erreicht und resultiert in neuen und innovativen Lösungen. Durch steuernde und kontrollierende Mechanismen wird sichergestellt, dass die gesellschaftlichen Ziele intern und extern gelebt werden“ (Osbelt 2019). Die Definition beinhaltet demnach drei Dimensionen, die eine entsprechende Existenzgründung adressieren muss, um als Social Entrepreneurship zu gelten (siehe Abb. 11).

Abb. 11:
Die drei Dimensionen
von Social
Entrepreneurship.



Quelle: Osbelt 2019.

Insbesondere in Hinblick auf die Ko-Produktion von Leistungen und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge (siehe Kap. 3.3.2), die mit Sozialunternehmertum einhergehen kann, ist das Konzept für Kommunen und kommunale Wirtschaftsförderungen interessant. Dabei soll nicht der Rückzug des Staates kompensiert werden. Stattdessen versuchen Akteure in neuen Konstellationen neue Formen und Lösungen umzusetzen, die „etablierte“ Akteure bis dato nicht ausreichend anbieten (Butzin/Gärtner 2017). Entsprechend finden sich Sozialunternehmerinnen und -unternehmer überwiegend in der Gesundheits-, Sozial- und IKT-Branche und leisten damit am häufigsten einen Beitrag zur Verwirklichung von SDG 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“, SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ und SDG 10 „Weniger Ungleichheiten“. Deutsche Sozialunternehmen nennen dabei viele Hürden bei ihren Vorhaben, die im Vergleich zu konventionellen Unternehmen ungleich höher ausfallen und zumindest indirekt die Wirtschaftsförderung adressieren. Dies betrifft insbesondere den erschwerten Zugang zu adäquaten (öffentlichen) Finanzmitteln und wenig öffentliche Unterstützungssysteme (Hoffmann/Scharpe/Wunsch 2021). Trotz verschiedener Befragungen, die in der jüngeren Vergangenheit durchgeführt wurden und Aufschluss über die verschiedenen Merkmale und Eigenarten der Sozialunternehmen liefern, fehlt – anders als beispielsweise in Schottland mit dem Social Enterprise Census – noch immer ein belastbares Monitoring zur tatsächlichen Anzahl an Social Entrepreneurships in Deutschland, deren Wirtschaftskraft sowie deren konkrete Unterstützungsbedarfe – insbesondere auch in den Städten selber.

Neben verschiedenen Gründungszentren für die Kultur- und Kreativwirtschaft und für Technologien, steht in der Stadt Mannheim die „Social Economy“ stark im Fokus. Dafür hat die Stadt Mannheim zahlreiche Beratungs- und Unterstützungsangebote entwickelt, um „Social Entrepreneurs“ zu fördern und ihnen einen Anreiz für Neugründung zu geben. Im Jahr 2020 wurde Mannheim in eine Initiative der EU-Kommission aufgenommen, den ESER-Kreis

(„European Social Economy of Regions“), indem sich verschiedene Kommunen zu diesem Thema austauschen. Auf dieser Grundlage wurde der European Social Economy Summit (EUSES) 2021 von der Stadt Mannheim in Kooperation mit der Europäischen Kommission und mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend organisiert. Der EUSES ist eine Konferenz, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Social Entrepreneurship als wichtigen Bestandteil der Wirtschaft zu stärken und sichtbar zu machen. Auf Grundlage des Summits erstellte die Stadt Mannheim die „Mannheimer Erklärung zur Sozialwirtschaft“. Zudem wurde ein „Netzwerktreffen Sozialwirtschaft“ initiiert, bei dem verschiedene Akteure aus der Sozialwirtschaft zusammenkommen. Für Soziale StartUps wurde der S-HUB Accelerator gegründet, von dem die Stadt Mannheim ebenfalls ein Partner ist.

Nähere Informationen: <https://www.mannheim.de/de/wirtschaft-entwickeln/wirtschaftsstandort/social-economy>
<https://www.euses2020.eu/?lang=de>

Mit dem Wachstum und der zunehmenden Bedeutung von Social Entrepreneurs eröffnet sich für die kommunalen Wirtschaftsförderungen ein neues Betätigungsfeld, das die Entwicklung spezifischer Beratungsleistungen erfordert. Gleichzeitig können Sozialunternehmer*innen – insgesamt zeigt sich in diesem Bereich ein sehr hoher Anteil an Gründerinnen – aber auch als Impulsgebende für die Neuausrichtung der lokalen und regionalen Wirtschaftskreisläufe im Sinne einer nachhaltigen Ökonomie aktiv in entsprechende Innovationsprozesse mit einbezogen werden.

3.2.3 Circular Economy

Die theoretischen Ansätze und Ziele der Circular Economy (CE) sind grundsätzlich nicht neu, verlassen jedoch bislang eher selten die konzeptionelle Ebene, sodass Akteure der Kreislaufwirtschaft derzeit kaum als potentielle Zielgruppe der kommunalen Wirtschaftsförderungen wahrgenommen werden. Mit Blick auf die Klimakrise und eine zunehmende Ressourcenknappheit (neben Seltenen Erden inzwischen selbst Baustoffe wie Holz, Sand u. a.) werden jedoch die Anforderungen an einen gesamtgesellschaftlichen und -wirtschaftlichen Wandel immer dringlicher. In der Folge kann die Kreislaufwirtschaft als einer der wichtigsten Lösungsansätze zur Bewältigung der bestehenden Nachhaltigkeits Herausforderungen in ganz unterschiedlichen Bereichen und auf verschiedenen politischen Ebenen neue Impulse setzen. Dies zeigt sich beispielhaft am Bestreben Amsterdams und anderer Städte, mit dem Doughnut-Economy-Ansatz die Kreislaufwirtschaft als städtisches Gesamtkonzept zu etablieren.

Die Kreislaufwirtschaft kann als ein Wirtschaftssystem definiert werden, das einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise darstellt, wie die menschliche Gesellschaft mit der Natur in Beziehung steht (Prieto-Sandoval et al. 2018). Der Ansatz zielt darauf ab, die „Erschöpfung“ von Ressourcen zu verhindern, Energie- und Materialkreisläufe zu schließen und eine nachhaltige Entwicklung auf der

- **Mikroebene** (Unternehmen und Verbraucherinnen und Verbraucher),
- **Mesoebene** (integrierte Netzwerke und Zusammenschlüsse verschiedener Wirtschaftsakteure, z. B. Öko-Industrieparks) und
- **Makroebene** (Städte, Regionen und Staaten)

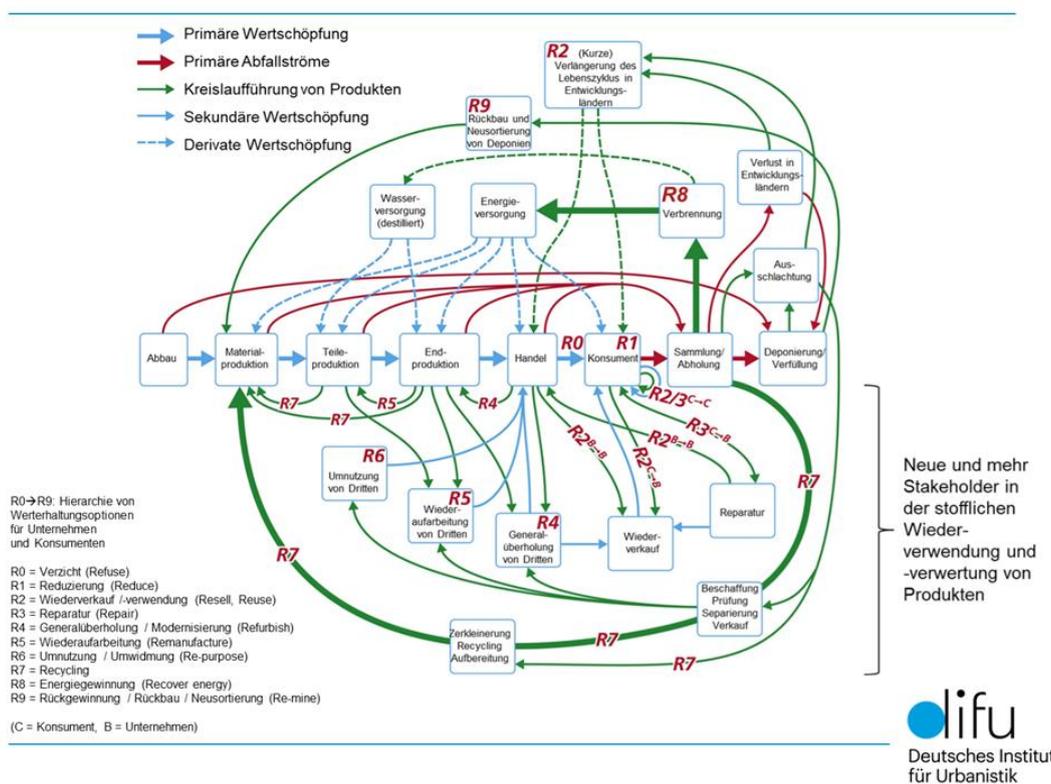
zu ermöglichen. Das Erreichen dieses Kreislaufmodells erfordert zyklische und regenerative Umweltinnovationen in der Art und Weise, wie die Gesellschaft Gesetze erlässt, produziert und konsumiert (Prieto-Sandoval et al. 2018).

Die Region Augsburg hat mit „reGIOcycle“ ein Projekt angestoßen, das für Vermeidung, Substitution und nachhaltige Kreislaufwirtschaft von Kunststoffen am Beispiel der Region Augsburg steht. Es fokussiert daher ein spezielles Thema der Kreislaufwirtschaft. Das Vorhaben ist ein Zusammenschluss aus regionalen und überregionalen Akteuren sowie aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, die gemeinsam die Umsetzung eines Kreislaufwirtschaftskonzeptes in der Kunststoffproduktion voranbringen wollen. Ziel von „reGIOcycle“ ist es, Wege aufzuzeigen, wie die lineare Abfallwirtschaft im Raum Augsburg zu einer zirkulären Wirtschaft weiterentwickelt werden kann.

Nähere Informationen: <https://www.regiocycle.de>

Vor dem Hintergrund der Definition wird deutlich, dass das Circular Economy-Konzept mehr als Ressourcenschonung in der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit umfasst. Dementsprechend ist auch die Operationalisierung der Kreislaufwirtschaft nicht allein mit Recycling gleichzusetzen. Tatsächlich befindet sich der Recycling-Ansatz als Werterhaltungsoption relativ weit unten in der CE-Hierarchie, da klassisches Material-Recycling in der Gesamtbilanz zwar mit ökologischer Vorteilhaftigkeit und Arbeitsplatzgenerierung einhergeht, aber gleichzeitig noch viel Energie benötigt und bislang wenig attraktive Arbeitsplätze schafft. Maßnahmen zur stofflichen Wiederverwendung und -verwertung (Stichwort „Upcycling“) sind daher in einer Kreislaufwirtschaft grundsätzlich Vorrang einzuräumen. Dieser Werterhalt auf stofflicher Ebene bzw. Produktebene gepaart mit Suffizienzansätzen wird durch verändertes Konsumentenverhalten, technologischen Fortschritt und Ressourcenknappheit begünstigt und bringt in eigenen Wertschöpfungskreisläufen bereits heute neue und mehr Stakeholder hervor (siehe Abb. 12). Diese reichen von Unternehmen der Sekundärrohstoffverwertung und -logistik über forschungsintensive Dienstleistungen, wie z. B. Materialtechnologie, Produktdesign und Repair Cafés bis hin zu Gebrauchtgüterhäusern und Upcycling-Boutiquen. Ebenso klassische Dienstleistungen wie Möbelpolstereien, Textilschneidereien und Holzverarbeitungen erleben derzeit vor diesem Hintergrund eine Renaissance.

Abb. 12:
Werterhaltungsoptionen
in der Circular Economy
und die zunehmende
Relevanz von
bestimmten Wert-
schöpfungskreisläufen
für die Wirtschafts-
förderung.



Quelle: adaptiert nach Reike et al. 2018

Die in Abb. 12 erkennbaren Verflechtungen innerhalb von und zwischen verschiedenen Lieferketten, insbesondere die rückwärtsgewandte Lieferkette vom Abfall zum Rohstoff (sog. „Reverse Supply Chain“), erfordern ein hohes Maß an Wissen, Koordination und Vernetzung. Der Überblick über relevante Akteure vor Ort – inklusive Zivilgesellschaft und kommunale Unternehmen, wie z. B. die Abfallwirtschaft – sowie Unterstützungsmöglichkeiten sind die Anknüpfungspunkte für Wirtschaftsförderungen, um die unterschätzte Bedeutung der Kreislaufwirtschaft in Zukunft noch deutlich zu steigern und ein entsprechendes Wachstum zu verstetigen.

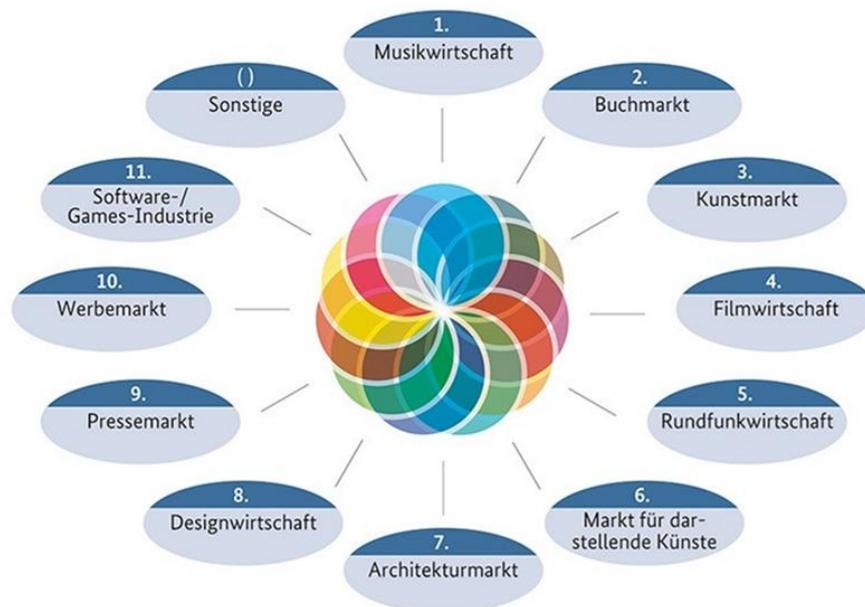
Auch die Erhebung wirtschaftlicher Kennzahlen in diesem Sektor verdeutlicht die zunehmende Bedeutung und den Erfolg von Unternehmen in diesem Tätigkeitsfeld. Bereits heute beschäftigt die Kreislaufwirtschaft in der Bundesrepublik mehr als 300.000 Erwerbstätige, deren Zahl zwischen 2010 und 2019 durchschnittlich um 1,3 % p. a. gewachsen ist – damit ist sie vergleichbar mit der Energieversorgung. Die positive Umsatzentwicklung liegt mit 2,3 % p.a. sogar noch darüber – und das trotz konjunktureller Schwankungen, besonders im Großhandel. Die Bruttowertschöpfung verzeichnet mit 3,9 % p.a. das höchste Wachstum (28 Mrd. Euro in 2017), während die Anzahl der in der Kreislaufwirtschaft tätigen Unternehmen insgesamt rückläufig ist, was auf einen Konsolidierungsprozess, insbesondere in Bezug auf kleinere Unternehmen, hindeutet (Prognos 2020). Um als Kommune und Wirtschaftsstandort von diesen Entwicklungen profitieren zu können, ist ein systematischer Einbezug von Stakeholdern der Kreislaufwirtschaft als Zielgruppe der Wirtschaftsförderung von Vorteil.

3.2.4 Creative Economy

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) wird bereits vielfach von Wirtschaftsförderungen als wichtige Branche wahrgenommen und ist Teil von diversen Projekten. Allerdings kann ihre steigende Bedeutung, auch außerhalb der kreativen Kernbranche, kaum unterschätzt werden.

Wie bei den vorstehenden Stakeholdergruppen sind auch die Erklärungsvielfalt der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie die Variation der ihr zugerechneten Wirtschaftszweige hoch. Als Basis dient oftmals eine Definition der UNESCO: Kulturindustrien sind definiert als jene Industrien, die materielle oder immaterielle künstlerische und kreative Leistungen erbringen und die ein Potenzial zur Schaffung von Wohlstand und Einkommen durch die Nutzung von Kulturgütern und die Produktion von wissensbasierten Gütern und Dienstleistungen haben – sowohl traditionell als auch zeitgenössisch. Allen Kulturindustrien ist gemein, dass sie Kreativität, kulturelles Wissen und geistiges Eigentum nutzen, um Produkte und Dienstleistungen mit sozialer und kultureller Bedeutung zu produzieren. Der Begriff „Kulturwirtschaft“ wird fast austauschbar mit dem Konzept der „Kreativwirtschaft“ verwendet. Während der Begriff „Kulturwirtschaft“ das kulturelle Erbe und die traditionellen und künstlerischen Elemente der Kreativität betont, legt der Begriff „Kreativwirtschaft“ den Schwerpunkt eher auf individuelles kreatives Talent und Innovation sowie auf die Verwertung von geistigem Eigentum (UNESCO 2007).

Abb. 13:
Die Teilmärkte der
Kultur- und
Kreativwirtschaft.

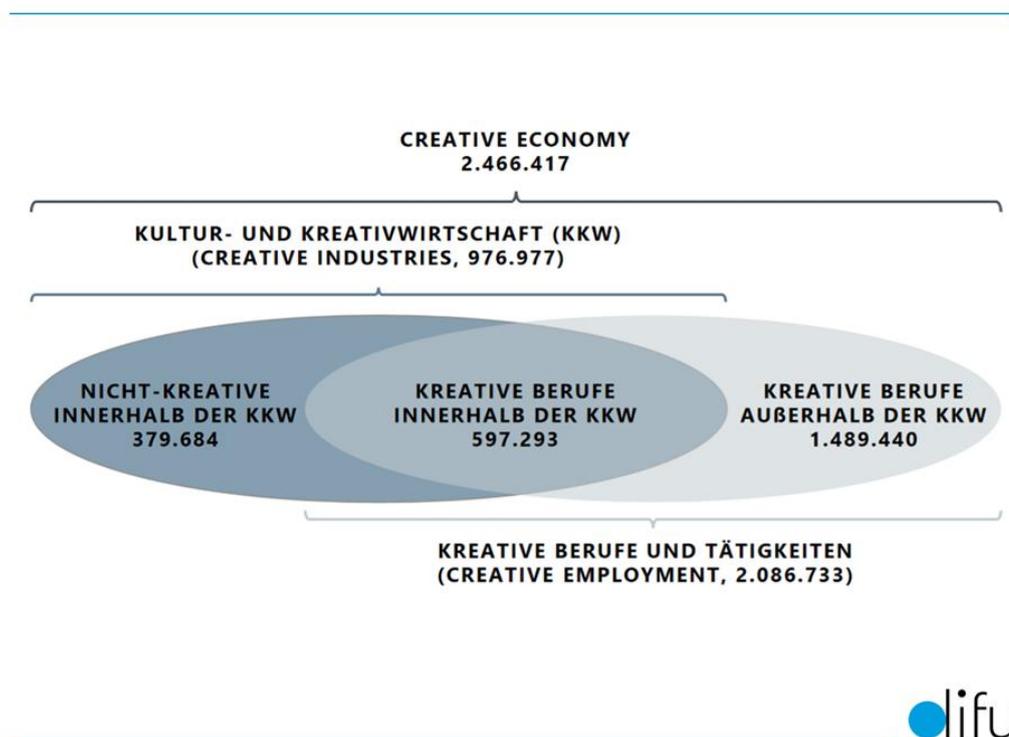


Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2009

Die wirtschaftliche Bedeutung der Branche zeigt ihre positive Entwicklung in der letzten Dekade: Der Gesamtumsatz der Kultur- und Kreativwirtschaft ist in Deutschland von 2009 bis 2019 um rund 40 Mrd. Euro auf insgesamt 174,1 Mrd. Euro gewachsen. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsra-

te (CAGR²) von 2,6 % wurde zwar durch die Corona-Pandemie von 2020/2021 ausgebremst. Allerdings zeigen sich auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft resiliente Märkte, die trotz oder gerade in dieser Krise weiter gewachsen sind. Dies gilt insbesondere für digital aufgestellte Branchen wie Video- und Audiostreaming-Dienste und die Games-Entwicklung. Knapp eine Million Menschen arbeiten in Deutschland in der KKW – kontinuierlich steigend, zuletzt 2019 mehr als 3 % im Vergleich zum Vorjahr (BMWi 2020). Die Bedeutung der Creative Economy insgesamt, die für gewöhnlich kreative Berufe außerhalb der KKW vernachlässigt, ist noch einmal höher und wird erstmals im Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020 quantifiziert (siehe Abb. 14).

Abb. 14:
Creative Economy und ihre sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland.



Quelle: BMWi 2020

Das Forum Wirtschaft und Infrastruktur der Europäischen Metropolregion Nürnberg sowie die Wirtschaftsförderung der Stadt Nürnberg legen einen Fokus ihrer Arbeit auf die Unterstützung der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK). Das Forum Wirtschaft und Infrastruktur der Metropolregion Nürnberg hat dabei im Jahr 2010 den deutschlandweit ersten Bericht zur KuK veröffentlicht und es sich zur Aufgabe gemacht, damit die Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativbranche zu erhöhen. Zudem unternimmt die Wirtschaftsförderung Nürnberg eine Vielzahl an Aktivitäten, um die Aktivitäten der KuK zu fördern und zu erweitern, die Vernetzung sowohl mit anderen Branchen als auch innerhalb der Branche voranzutreiben und die Qualifizierung von Akteuren zu unterstützen. Projekte, die diese Ziele forcieren sind beispielsweise die Orientierungsberatung der Wirtschaftsförderung, welche mit dem Projekt „bayern-

2 Die Abkürzung CAGR steht für Compound Annual Growth Rate, also der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate einer Kennzahl über einen festgelegten Zeitraum. Genutzt wird der CAGR klassisch insbesondere im Bereich der Investitionsrechnung oder der Betrachtung von Marktentwicklungen.

„kreativ“ zusammenarbeitet und Akteure bei der Ausrichtung, den Erfolgchancen des Unternehmens sowie Projektideen berät. In Kooperation mit dem Forum Wirtschaft und Infrastruktur der Metropolregion Nürnberg, dem Forum Kultur der Metropolregion Nürnberg und der Wirtschaftsförderung Nürnberg findet jährlich ein Symposium zur Kultur- und Kreativwirtschaft statt. Schon seit 2011 bieten die Veranstalterinnen und Veranstalter eine Plattform zum Vernetzen, Austauschen und Sichtbarmachen. Themenschwerpunkte werden gemeinsam mit den Akteuren der Branche erarbeitet und sollen so aktuelle Trends und Herausforderung der KuK zur Diskussion stellen. Ein weiteres beispielhaftes Projekt ist „aufTaKkt“, eine Veranstaltungsreihe mit dem Leitsatz „Heimat für Kreative“, welche als Ziel hat, lokale Akteure sichtbar zu machen und untereinander zu vernetzen. Veranstaltet wird dies vom Forum Wirtschaft und Infrastruktur der Europäischen Metropolregion Nürnberg und dem Bayerischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft. Ein weiteres Projekt zur Stärkung der digitalen Themen innerhalb der Branche ist der XR HUB Nürnberg, welcher ein Teil des XR HUB Bavaria und eine Initiative zur Stärkung des Medien- und Wirtschaftsstandortes ist. Betrieben wird der XR HUB Nürnberg vom Verein NIK e.V. – das NETZWERK DER DIGITALWIRTSCHAFT, welcher von der Wirtschaftsförderung Nürnberg finanziell und personell unterstützt wird. Ziele des HUBS sind beispielsweise die Vereinfachung des Marktzuganges von Unternehmen der KuK-Branche als auch die Initiierung weiterer XR-Projekte. Nürnberg hat es sich zur Aufgabe gemacht, mittels dieser vielfältigen Projekte, die Potentiale der innovationstreibenden Branche zu fördern und auch für weitere Branchen erschließbar zu machen. Die KuK hat damit eine hohe und wachsende Bedeutung für die Stadt und den Wirtschaftsstandort Nürnberg.

Nähere Informationen: <https://www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/kultur-und-kreativwirtschaft.html>

Die Stärkung der gesamten Creative Economy vor Ort kommt – wie bei anderen Stakeholder-Gruppen auch – nicht nur der Branche selbst, sondern sowohl anderen Wirtschaftsbereichen als auch der Kommune selber zu Gute. Ebenso wie für alle weiteren hier dargestellten neuen Stakeholder gilt aber auch für die Creative Economy, dass die Wirtschaftsförderung zwar wichtige Impulse und Beiträge zur Unterstützung dieser Anspruchsgruppen leisten kann und die Synergiepotenziale hinsichtlich anderer Aufgabenbereiche sehr hoch sind. Allerdings kann sie die Förderung nicht alleine übernehmen. Formen und Ansätze der Kreativ-, Kreislauf- und Gemeinwohl-Ökonomien sowie neue Formen der Entrepreneurship sollten gemeinsam mit der Verwaltung, entsprechenden Förderorganisationen von Bund und Ländern und den Betroffenen selbst entwickelt werden.

3.3 Neue Partizipationsansätze

Mit den sich ändernden Anforderungen der Wirtschaft sowie neuen oder wechselnden Stakeholdern stellt sich die Frage, wie Zielgruppen der Wirtschaftsförderung (noch) besser erreicht und aktiv in Vorhaben eingebunden werden können, um die Arbeit der Wirtschaftsförderung noch wirksamer werden zu lassen. In Forschung und Praxis wurden in den letzten Jahren vor allem zwei neue Beteiligungsansätze für kommunale Wirtschaftsförderungen entwickelt und erprobt: partizipative Governanceformen und Ansätze der Ko-Produktion.

3.3.1 Partizipative Governance

Kommunale Wirtschaftsförderung, die im klassischen Sinne einer hierarchischen Aufbauorganisation mit einer klaren Zuständigkeitsverteilung in ihren Kernaufgabenfeldern folgt, dürfte der wachsenden Anforderungskomplexität, die aus verschiedenen exogenen und endogenen Entwicklungstrends resultiert, zukünftig kaum mehr adäquat gerecht werden. Stattdessen werden partizipative Governanceformen an Bedeutung gewinnen, so dass in Zukunft womöglich von einer „partizipativen Wirtschaftsförderung“ gesprochen werden muss. Dieser Ansatz zielt auf eine Integration von

- etablierten Strukturen der Wirtschaftsförderung (in Gestalt von Ämtern, Dezernaten, Agenturen, Vereinen, GmbHs etc.),
- wirtschaftlichen Themen (Wirtschaftsförderung etablierte Struktur in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Politik, Kammern und Verbänden etc.) und
- Partizipation (Commitment und Engagement der Akteure),

um „eine effektive und nachhaltige Bearbeitung relevanter aktueller und künftiger wirtschaftsstruktureller Themen zu ermöglichen (Wirtschaftsförderung i.w.S.)“ (Terstriep/Rabadjieva 2019). Dabei wird ein integrierter Steuerungsansatz nach dem Vorbild des Transition Managements als Teil eines Change-Management-Prozesses von der Wirtschaftsförderung konzipiert und so eine strategische Neuausrichtung auf der Governance-Ebene initiiert. Die Identifikation und Aktivierung lokaler Expert*innen ist dabei ein wichtiges Element. Mittels strategischer Allianzen wird dann die ergebnisoffene Einbindung lokaler Stakeholder in kooperative bottom-up geprägte Strategieentwicklungsprozesse ermöglicht, wodurch auf der operationellen Ebene – z. B. in Reallaboren – gemeinsames Lernen, handlungsleitende Wissensproduktion oder auch branchenübergreifende Synergieeffekte vorgebracht werden können.

Die Institutionalisierung einer partizipativen Wirtschaftsförderung ist letztlich ein iterativer Ansatz, der unter ständiger Beachtung der individuellen Standortspezifika erfolgt. Dazu werden folgende Schritte empfohlen:

- Analyse des Status Quo der Wirtschaftsförderung am Standort
- Vorüberlegungen: Differenzierung zwischen Strukturen und Inhalten
- Analyse und Management der Stakeholder
- Identifizierung der Kommunikationsmechanismen
- Akteursgruppen „abholen“
- Überdenkung bestehender Strukturen
- Ein gemeinsames „Wir“ schaffen
- Rollenverteilung
- Ressourcenplanung
- Arbeitsteilung (Terstriep und Rabadjieva 2019).

Im Projekt „Bottrop 2018+“ wurde eben jener partizipativer Governance-Ansatz mit der Wirtschaft als aktivem Akteur und Mitgestalter erprobt, um eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur am Standort zu entwickeln. Insgesamt konnten dabei acht Faktoren zum Gelingen solcher Vorhaben identifiziert werden, wobei auch Steuerungskompetenzen als Voraussetzung genannt werden: die kommunale Wirtschaftsförderung benötigt die fachlichen Ressourcen und Kompetenzen sowie ein entsprechendes Mandat und die Unterstützung durch die Verwaltungsspitze, letztlich aber auch die Akzeptanz der übrigen Stakeholder im Prozess (Lahner 2019).

Im Projekt Bottrop 2018+ wurde auf Grundlage des Ansatzes der partizipativen Governance eine Wirtschaftsallianz gegründet. Ziel des Projektes war die Verbesserung der Zusammenarbeit der Bottroper Unternehmen, die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie die Stärkung des gesamten Wirtschaftsstandortes. und die Im Fokus des Projektes stand das neue Governance-Format aus strategisch agierenden Allianzen, basierend auf kooperativen und nicht-hierarchischen Steuerungsinstrumenten der Wirtschaftsförderung. Wichtig – und damit anders als in der Regel üblich – war, dass bei Entscheidungen und Entwicklungen die wirtschaftlichen Akteure mitentscheiden konnten und diese nicht von der Stadt und der Wirtschaftsförderung final getroffen wurden. Innerhalb des Projektes Bottrop 2018+ lag der inhaltlich-thematische Schwerpunkt auf der Förderung einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsentwicklung. Zusammen mit Unternehmen der Stadt, der städtischen Verwaltung und der Zivilgesellschaft wurden gemeinsam drei Handlungsfelder für die Zukunft des Wirtschaftsstandortes erarbeitet: kooperative und digitale Produktionsformen im Handwerk, nachhaltige Unternehmensgründungen und Handel der Zukunft. Innerhalb dieser Handlungsfelder wurden Entwicklungsstrategien entwickelt und deren Umsetzung in Reallaboren erprobt.

Nähere Informationen: <https://www.bottrop.de/microsites/wirtschaftsallianz/--projektuebersicht--/projekt/index.php>

3.3.2 Ko-Produktion

Ursprünglich als Prozess definiert, „durch den der für die Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung benötigte Input von Akteuren geleistet wird, die nicht derselben Organisation angehören“ (Ostrom 1996: 1073 zitiert nach Butzin/Gärtner 2017). Die Ko-Produktion bildet heute einen ernstzunehmenden Lösungsansatz für die Bewältigung von gesellschaftlichen bzw. städtischen Herausforderungen bei limitierten Ressourcen. Ob im Innovationsprozess oder bei der Stakeholder-Integration: Ko-Produktion als „wirkungorientierte Formen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Rat und Bürgerschaft“ ist darauf angelegt, „Fähigkeiten, Ressourcen und Stärken aller Beteiligten besser zu nutzen, um gemeinsam erwünschte Wirkungen oder Effizienzgewinne zu erzielen“ (Löffler et al. 2015: 10).

Abb. 15:
Koproduktionsmodell
„Mit-Mach-Kommune“.



Ziel der Koproduktion ist es, „innovative Lösungen denk- und umsetzbar zu machen [...] und gesellschaftlichen Problemen vorzubeugen“ (Löffler et al. 2015: 10), Daseinsvorsorge an die tatsächlich vorhandene Nachfrage anzupassen, Kosten einzusparen und differenziertere Dienste anzubieten (Bovaird/Löffler 2012). Dabei kann nach Löffler et al. (2015) die Rolle der Bürgerinnen und Bürger in vier zentrale Ko-Produktionansätze unterschieden werden:

- Mit-Steuern bei der Festlegung von Prioritäten: Bürgerinnen und Bürger als Planerinnen und Planer und Auftraggeberinnen und Auftraggeber
- Mit-Entwickeln von Lösungen: Bürgerinnen und Bürger als Innovatoren
- Mit-Umsetzen von Lösungen: Bürgerinnen und Bürger als Kompetenzträgerinnen und -träger (Fähigkeiten, Talente, Zeit, finanzielle Ressourcen)
- Mit-Bewerten der Wirkungen: Bürgerinnen und Bürger als Evaluatoren (ebd. 16).

Folgende Werte sind dabei für die Ko-Produktion in Kommunen und entsprechende Innovationsprozesse zentral:

- „Ko-Produktion betrachtet Bürgerinnen und Bürger als aktive Koproduzenten und nicht als passive Empfängerinnen und Empfänger öffentlicher Leistungen
- Ko-Produktion hebt auf die Stärken und nicht auf die Defizite des Einzelnen und der Gemeinschaft ab
- Ko-Produktion erfordert ein Zusammenwirken „auf Augenhöhe“ zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern
- Ko-Produktion richtet den Blick auf die letztlich gewünschten Wirkungen“ (Löffler 2015: 17).

Entstehen in der Ko-Produktion erstmalig innovative Produkte, die die gemeinsame Verbesserung der urbanen Lebensqualität zum Ziel haben und gleichzeitig ökonomisch nachhaltige Einkommensquellen generieren, die über das Ehrenamt hinausgehen, gibt es vielfältige Überschneidungen mit dem „Social-Entrepreneurship“-Ansatz.

Das Projekt Quartier U1 in Nürnberg ist ein Beispiel für Ko-Produktion in der Stadt. Mit Hilfe vieler Akteure und unter der Initiative des Urban Labs Nürnberg entsteht unter dem Motto „Stadt Selbermachen“ entlang der U-Bahn Linie U1 das „Quartier U1“ – ein Experimentierlabor und Alltagsmuseum. Es intendiert das Erlebbarmachen der Selbstgestaltung der Stadt und motiviert Bürgerinnen und Bürger, Ideen zur Gestaltung des Quartiers zu entwickeln und zu verwirklichen. Damit wird versucht, die Stadt nicht nur von Verwaltung und Wirtschaft weiterzuentwickeln, sondern auch Bürgerinnen und Bürger den Prozess mitgestalten zu lassen. So soll ein gemeinwohlorientiertes Quartier geschaffen werden. Welche Projekte letztendlich umgesetzt und gefördert werden, wird von den beteiligten Akteuren entschieden. Die Vergabekriterien orientieren sich am Konzept der „Enkeltauglichkeit“ und sollen die Gemeinwohlorientierung sicherstellen. Finanziell gefördert wird das koproduktive Projekt von der Nationalen Stadtentwicklungspolitik im Rahmen der Förderung „Stadt gemeinsam gestalten – Neue Modelle der Quartiersentwicklung“ als auch von der Stadt Nürnberg und der Deutschen Postcode Lotterie.

Nähere Informationen: <https://www.quartieru1.de>

Der Ansatz der Ko-Produktion ist insofern auch für die kommunalen Wirtschaftsförderungen interessant, da er die Bürger*innen als wichtige Zielgruppe und Partner*innen für die Initiierung und Implementierung von Innovationsprozessen für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung vor Ort in den Blick nimmt. Partizipative Ansätze zur Einbeziehung „der Vielen“ sind zwar oft aufwändig und erfordern durchaus auch spezifische Kompetenzen bezüglich Organisation und Moderation solcher Beteiligungsprozesse. Allerdings können sie – strategisch geplant – maßgeblich zur Akzeptanzsteigerung und Identifikation von Vorhaben beitragen.

4. Innovative Organisationsentwicklung und Innovationsmanagement in der Wirtschaftsförderung

4.1 Begriff und Verständnis von Innovation

Die Begriffe „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ werden im Wirtschaftskontext fast inflationär verwendet. Aufgrund der positiven Konnotation würde wohl kein Unternehmen von sich behaupten, nicht innovativ zu sein. Umso mehr erfordert ein derart geläufiges und vielfach genutztes Buzzword eine kritische Reflexion und Infragestellung, um auf diese Weise seinen eigentlichen Wesengehalt aufzuspüren, der für den Kontext der vorliegenden Studie von besonderer Relevanz ist:

- Was ist also eine Innovation?
- Wozu braucht es Innovationen im wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Kontext?
- Wie können Innovationen erzeugt werden?
- Was macht die Innovationsfähigkeit von wirtschaftlichen Organisationseinheiten aus?
- Wie kann sich eine Organisation ihre Innovationsfähigkeit bewahren und welche institutionellen Voraussetzungen sind dafür erforderlich?
- Welcher Nexus besteht zwischen wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Innovationen und gesellschaftlichen bzw. sozialen Innovationen?
- Wie kann die städtische Wirtschaftsförderung die Innovationsfähigkeit von Unternehmen vor Ort befördern bzw. unterstützen und welche Innovationsfähigkeiten sind dabei für die eigene Organisation erforderlich, um entsprechend nach außen wirken zu können? Warum muss also auch Wirtschaftsförderung innovationsfähig sein?

Als Innovation (von lateinisch „innovare“ = erneuern) kann im wirtschaftlichen Kontext – gemäß Schumpeter (1911) – „die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung im Produktionsprozess“ definiert werden. Die „zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen“ ist dabei darauf ausgerichtet, „die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“ (Vahs/Brem 2013: 1). Bereits diese definitorische Annäherung verweist sowohl auf das intentionale und aktiv gestaltende Moment von Innovationen als auch auf die praktische Umsetzung neuer Ideen. Von Innovationen lässt sich mithin erst dann sprechen, wenn Ideen, Erfindungen oder Prototypen in Form einer (serienmäßigen) Produktion marktreifer Lösungen und deren Vertrieb erfolgt (Hofbauer/Wilhelm 2015: 2). Innovation dienen dabei als Instrument zur „Verbesserung des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs am Markt“ oder für „qualitative Fortschritte innerhalb des Unternehmens“ (Hofbauer/Wilhelm 2015: 2).

Damit grenzt sich der Innovationsbegriff von den Termini „Invention“ und „Diffusion“ ab. Die Invention als Idee oder Erfindung ist eine „notwendige Vorstufe der Innovation. Sie beschränkt sich auf den Prozess der Ideenge-

nerierung und die erstmalige Umsetzung einer neuen Idee. [...] Unter einer Idee ist dabei ein strukturiert gefasster Gedanke zu verstehen, der entweder spontan oder unter Zuhilfenahme von Kreativität entsteht. Eine Idee muss nicht formalisiert sein und entwickelt sich in ihrem Bestehen kontinuierlich fort“ (Vahs/Brem 2013: 21). Bei der Diffusion hingegen handelt es sich um eine „massenhafte“ Verbreitung der Innovation – also nur einen Teil des Innovationsprozesses (Disselkamp 2012: 19).

Die Notwendigkeit für Innovationen ist – zumindest im wirtschaftlichen Kontext – eng mit dem klassischen Wachstumsmodell verbunden, das nach wie vor als Garant für eine Sicherung bzw. Steigerung des bestehenden Wohlstandsniveaus gilt. Im Zuge der Diskussionen über eine an Nachhaltigkeitszielen orientierte Transformation der Gesellschaft einschließlich ihrer Wirtschaftsweise wird an dieser Sichtweise zunehmend Kritik laut. Auch Ziel, Gegenstand und Art von Innovationen verschieben sich damit, da ökologische und soziale Innovationen – selbst für Wirtschaftsakteure – bedeutsamer werden. Grundsätzlich lässt sich im klassischen Sinn zwischen unternehmensinternen und -externen Gründen für die Generierung von Innovationen unterscheiden. Zu den internen Argumenten, zählen – neben der Existenz- und Wachstumssicherung – technologischer Vorsprung, um im Wettbewerb bestehen zu können, die Erschließung neuer Märkte, eine Risikostreuung und Kostenreduktion, die Qualitätssteigerung sowie die Auslastung vorhandener Kapazitäten. Daneben gibt es aber auch exogene Treiber, die Unternehmen dazu veranlassen, Innovationen zu entwickeln. Dazu zählen u. a. die begrenzte Lebensdauer von Produkten, ein sich veränderndes Verbraucher- und Konkurrentenverhalten, neue ökologische und soziale Anforderungen oder auch der technische Fortschritt (Hofbauer/Bergmann 2012: 4). Ohne Innovationen – so die implizite Annahme – lässt sich auf Dauer keine für die Existenz des Unternehmens oder einer Organisation hinreichende Marktnachfrage generieren. Dies verdeutlicht bereits, dass Innovationen immer in einem spezifischen Ökosystem entwickelt und implementiert werden – als ein Prozess, der von einem beständigen Innen-Außen-Abgleich geprägt wird und dabei auch vom „Trial-and-Error-Prinzip“ lebt. Denn die Bedarfe, die in solchen Markt- oder Ökosystemen bestehen und sich von Zeit zu Zeit wandeln, können faktisch nur durch Versuch und Irrtum eruiert werden. Gerade Organisationen mit einer geringen Fehlerkultur und -toleranz bzw. einer geringen kollektiven Lernfähigkeit haben hier das Nachsehen (Disselkamp 2012: 61).

Innovationen weisen mithin – neben einer prozessbezogenen Dimension – sowohl eine objekt- als auch eine subjektbezogene Dimension auf (Hofbauer/Bergmann 2012: 4 f.; Hofbauer/Wilhelm 2015: 3). Im Kern handelt es sich also um einen neuartigen Gegenstand (Produkt oder Prozess), der sich von bestehenden Strukturen unterscheidet und dabei eine bestimmte Zielgruppe adressiert. Durch Markteinführung wird eine breite Verwertung und Nutzung bzw. eine Veränderung bestehender Strukturen angestrebt. Dabei kann zwischen „inkrementellen“ und „strategischen Innovationen“ einerseits sowie „Durchbruchsinnovationen“ andererseits unterschieden werden (Disselkamp 2012: 19 f.). Inkrementelle Innovationen zielen auf kurzfristige Verbesserungen und Anpassungen bestehender Produkte und Prozesse. Sie haben Vorteile für die Anwender aufgrund einer vergleichsweise schnellen – wenn auch pfadabhängigen – Implementierung. Die Umstellungskosten sind eher gering, gleichwohl beeinflusst dieser Innovationstyp die (veränderte) Nachfrage. Strategische Innovationen sind hingegen mit einem deutlich höheren Entwicklungsaufwand einschließlich größerer Investitionen sowie aktiven Vermarktungsnotwendigkeiten verbunden. Sie adressieren einen klar definierbaren Nutzenvorteil und selbst unbewusste Nutzungsbedürfnisse (ebd. 19). Noch eine Stufe umfassender sind „Durchbruchsinnovationen“, die

auf die grundlegende Umwälzung von ganzen Geschäftsfeldern oder Organisationen gerichtet sind, um auf diese Weise auch Kundenbedürfnisse auf eine „völlig neue Art“ (Disselkamp 2012: 20) zu bedienen. Neben dem Veränderungsgrad kann zur Charakterisierung von Innovationen auch eine Differenzierung der objektbezogenen Dimension genutzt werden. So lässt sich beispielsweise zwischen Produkt- und Prozessinnovationen sowie marktmäßigen, strukturellen und kulturellen Innovationen unterscheiden (Disselkamp 2012: 21–30; Hofbauer/Wilhelm 2015: 5). Auch mit Blick auf diese Unterscheidung wird deutlich, dass die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen – je nach angestrebtem Grad der Veränderung – einen erheblich variierenden Ressourcen-, Zeit- und Personalaufwand erfordern kann. Dabei sind stets die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Markt- bzw. Ökosystems zu berücksichtigen.

Abb. 16:
Gründe für eine
Steigerung der
Innovationsfähigkeit der
Wirtschaftsförderung.



Quelle: eigene Darstellung nach Hofbauer/Bergmann 2012: 4

Auch wenn viele innovationstheoretische Erklärungsansätze in erster Linie den engeren Kontext von Unternehmen fokussieren, die im Marktwettbewerb ihre Konkurrenzfähigkeit behaupten müssen, sind viele Erkenntnisse durchaus auch auf die kommunale Wirtschaftsförderung übertragbar. Diese stehen – wahlweise als Fachämter der öffentlichen Verwaltung oder als Eigenbetriebe der Kommunen – zwar nicht in einer unmittelbaren Konkurrenz mit anderen Marktakteuren, da sich ihr „Produktportfolio“ im Wesentlichen aus freiwilligen Dienstleistungsangeboten zusammensetzt. Gleichwohl lässt sich eine Förderung der Innovationsfähigkeit der Zielgruppe nur durch ein Mindestmaß an eigener Innovationsfähigkeit bewerkstelligen. Andernfalls verfehlen Dienstleistungsangebote der Wirtschaftsförderung ihre intendierte Wirkung und werden nicht angenommen, da sich Unterstützungsangebote und Handlungsansätze, die Dritten empfohlen werden, nicht oder nur unzureichend mit der eigenen Organisations- und Arbeitsweise decken. In solchen Fällen hätte kommunale Wirtschaftsförderung ein Problem mit dem eigenen Markenkern, da externe und interne Wahrnehmung nicht stimmig sind. Umso mehr muss sich die kommunale Wirtschaftsförderung mit praktischen Fragen eines beständigen Innovationsmanagements befassen. Dies gilt insbesondere, da sich die lokale und regionale Wirtschaft und damit auch die entsprechenden Wirtschaftsförderungen zunehmend den Anforderungen der „glokalen“ Me-

gatrends, wie Klimawandel, Erderwärmung, demographischem Wandel, Digitalisierung, Ressourcenverknappung und partiellem Rohstoffmangel etc., stellen müssen (vgl. Kap. 2.2).

Umso dringlicher scheint ein Verständnis für unternehmerische und gesellschaftliche Prozesse zur Generierung und Implementierung von Innovationen. Unternehmerische Innovationen sind dabei sowohl von der jeweiligen Branche als auch von Typ, Größe und Kultur des einzelnen Unternehmens abhängig. Ökologische und soziale Innovationen werden hingegen bisher oft in sozialen Nischen, Reallaboren oder in Formen der Koproduktion durch zivilgesellschaftliche Akteure entwickelt, die eine ganz andere Handlungsrationale und Motivation an den Tag legen, als Unternehmen. Wirtschaftsförderung als städtischer Netzwerkknoten muss um die Ansatzpunkte in diesen Prozessen wissen, um mit der eigenen Struktur und Arbeitsweise sowie den eigenen Unterstützungsangeboten maßgeschneidert und möglichst zielgenau an diese unterschiedlichen Prozesse in der Stadt anknüpfungsfähig zu sein. Der beständige Wandel der (örtlichen) Wirtschaft als Teil globaler Produktionsprozesse wirkt dabei für die Wirtschaftsförderung die Frage auf, wie die eigene Organisation den auf den ersten Blick gegenläufig erscheinenden Anspruch auf Erhalt der eigenen Innovationsfähigkeit einerseits und der fortgesetzten Wandlungsfähigkeit andererseits gerecht werden kann. Hierzu braucht es ein eigenes Innovationsmanagement.

4.2 Innovationsmanagement

Als Innovationsmanagement kann „die bewusste Gestaltung des Innovationssystems, d.h. nicht nur einzelner Prozess, sondern auch der Institution, innerhalb derer diese Prozesse ablaufen“ definiert werden (Hauschild et al. 2016: 67). Auch hierbei wird zwischen einem internen und externen Innovationsmanagement unterschieden (Hofbauer/Bergmann 2012: 3). Ersteres zielt auf die „Schaffung innovativer Strukturen im Unternehmen, also die organisatorische und prozessuale Ausgestaltung zur Generierung marktfähiger Innovationen“ (ebd. 3) ab. Dazu zählt die Identifikation von Innovationschancen, die Generierung und Bewertung von Ideen, die Konzeptentwicklung und entsprechende Prüf- und Rückkoppelungsschleifen. Das Management externer Innovationsprozesse zielt hingegen vor allem auf die „Einführung und Diffusion neuer Produkte am Markt“ (ebd. 3) und ein entsprechendes Lifecycle-Management (ebd. 9).

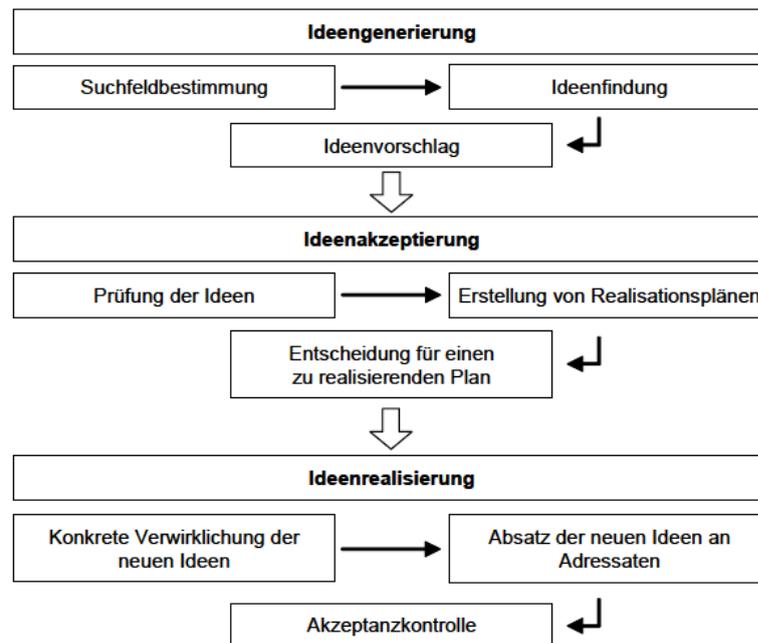
Innovationsmanagement weist mithin eine proaktive Stoßrichtung auf und unterscheidet sich damit vom Change Management, das stärker reaktiv geprägt ist und auf eine Optimierung von Routineprozessen abhebt, indem bestehende Arbeitsabläufe effizienter koordiniert werden (Raupach 2017: 106 f). Dem Change Management geht es also um die Aufnahme und Implementierung von Maßnahmen, die die „Einführung neuer Strategien, Arbeitsabläufe und Verhaltensweisen sowie Strukturen in einer Organisation beinhalten“ (ebd. 106). Gleichzeitig geht es – wie übrigens auch beim Innovationsmanagement – um die „Schaffung einer Atmosphäre, in der die Rahmenbedingungen einer Organisation so angepasst werden, dass diese notwendige Entwicklungsprozesse uneingeschränkt durchführen kann“ (ebd. 106). Im Gegensatz dazu liegt der Fokus des Innovationsmanagements ganz klar auf Neuerungen und einer Stärkung des Innovationsbewusstseins der Mitarbeitenden (ebd. 107).

Insofern lässt sich Innovationsmanagement als „ein umfassendes Führungskonzept“ verstehen, „welches die Weiterentwicklungsfähigkeit des Unternehmens systematisch ausbaut und fördert“ (Hofbauer/Bergmann 2012: 3). Denn die Formulierung und Definition von Innovationszielen und -

strategien alleine begründet noch nicht die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Vielmehr bedarf es auch einer Zuweisung und klaren Verortbarkeit von Entscheidungskompetenzen darüber, welche Innovationen wie und unter Zuhilfenahme welcher Ressourcen und wirtschaftlicher Aspekte entwickelt werden. Neben der Aufstellung eines F&E-Projektprogramms, mit dem entsprechende Innovationsprozesse und -projekte definiert werden, ist dafür eine Art Innovationscontrolling sowie eine Steuerung von einzelnen Innovationsprozessen erforderlich, um so die Nachhaltigkeit des Innovationsprozesses sicherzustellen (Hofbauer/Wilhelm 2015: 8). Dazu sind wiederum eine innovationsfördernde Struktur und Kultur in der Organisation aufzubauen – eine Umstand, der oft zeitaufwändig ist und Widerständen begegnet, wenn diese Parameter nicht in der DNA eines Unternehmens verankert sind. Aber selbst in vermeintlich jungen und dynamischen Unternehmen bzw. Organisationen kann es mit zunehmendem Alter und etablierten Routinen zu Friktionen bei der Initiierung neuer Innovationsprozesse und -techniken kommen. Die hier erkennbar werdende Komplexität von Innovationsprozessen verweist insofern sowohl auf eine langfristig-strategische Dimension als auch eine operative Komponente des Innovationsmanagements (Vahs/Brem 2013: 28, Hofbauer/Wilhelm 2015: 8).

Im öffentlichen Sektor und der Verwaltung stellen sich Innovationsprozesse etwas anders dar. Dies gründet darin, dass viele Leistungen hier nicht in Form eines technisch zu fertigenden Produkts, sondern in Gestalt von Dienstleistungen erbracht werden, die auf eine besondere Form der Akzeptanz angewiesen sind. So geht es nicht alleine um eine Anerkennung dieser jeweiligen Dienstleistung, sondern auch um die damit verbundene Wahrnehmung der öffentlichen Hand und ihrer Verwaltung, die naturgemäß unter besonderer Beobachtung steht. Thom und Ritz (2017) unterscheiden deshalb zwischen drei Phasen von Innovationsprozessen im öffentlichen Sektor: der Ideengenerierung, der Ideenakzeptierung und der Ideenrealisierung (ebd. 136 f., vgl. Abb. 17). In diesem Kontext fällt auf, dass der Prozess – im Idealfall – verschiedene Prüf- und Rückkoppelungsschleifen durchläuft, die der Generierung von Akzeptanz dienen. Denn ohne Akzeptanz würden entsprechende Ideen und Innovationen auf einer schwachen Legitimationsgrundlage stehen, was mit dem Gemeinwohlaufrag der öffentlichen Verwaltung und der Finanzierung aus Steuereinnahmen nur schwer zu vereinbaren wäre (Thom/Ritz 2017: 137).

Abb. 17:
Innovationsprozess im
öffentlichen Sektor.



Quelle: Thom/Ritz 2017: 137.

Um Innovationen sowohl in Unternehmen als auch im öffentlichen Sektor generieren zu können, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Dabei kann grundsätzlich zwischen strategischen, kulturellen und strukturellen Voraussetzungen unterschieden werden (Thom/Ritz 2017: 127–131). Zu den strategischen Voraussetzungen zählen Ziele, die zwar einerseits ambitioniert sind, aber gleichzeitig erreichbar scheinen. Es liegt auf der Hand, dass es für eine Organisation eher kontraproduktiv ist, wenn sie hehre Ziele nach innen und außen formuliert, diese aber faktisch nicht erreichen kann – sei es aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen, sei es aufgrund von fehlenden Kreativitäts-potenzialen oder institutionellen Strukturen, die eine Generierung von Innovationen (systematisch) konterkarieren. Es braucht mithin einen rechtlichen Rahmen bzw. ein Mandat, das Innovations- und Gestaltungsspielräume eröffnet. Auch das flankierende Personalmanagement muss in dieser Weise hinreichende Spielräume bereithalten, um innovationsoffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen bzw. den bestehenden Personalstamm für entsprechende Prozesse zu mobilisieren (Thom/Ritz 2017: 127 f., Disselkamp 2012: 70 ff.).

Zu den kulturellen Voraussetzungen für die Generierung von Innovationen in Organisationen ist zunächst einmal ein entsprechendes Innovationsklima erforderlich. Neben der Innovationsbereitschaft sind dabei auch Innovationsfreiräume erforderlich (Disselkamp 2012: 73 ff.). Solche Freiräume können durch eine kontinuierliche und hierarchieübergreifende Informationstransparenz sowie eine Vertrauens- und Fehlerkultur entstehen, in der Formen der freien Denkungsart und des Experimentierens nicht auf unqualifizierte Kritik, Misstrauen und Ablehnung stoßen (ebd. 76 f.). Dieses „Wollen“ und „Dürfen“ ist darüber hinaus auf ein „Können“ und „Machen“ angewiesen – also eine generelle Innovationsfähigkeit aufgrund von vorhandenen Kompetenzen, Instrumenten und Techniken sowie ein strategisches und operatives Innovationsmanagement. Zusammen ergibt der Vierklang aus „Wollen“, „Dürfen“, „Können“ und „Machen“ ein innovatives Ökosys-

tem, das jedoch ein beständiges Austarieren dieser Dimensionen erfordert, um die eigene Innovationsfähigkeit zu bewahren (Disselkamp 2012: 61–91).

Innovationsstrategien können dabei eine unterschiedliche Grundphilosophie bzw. Innovationsneigung aufweisen. Disselkamp (2012) unterscheidet mit Verweis auf Pepels (1999) beispielsweise zwischen Organisationen und Personen, die sich wahlweise als „Pioniere“, „frühe Folger“, „Modifikatoren“, „Nachzügler“ oder „Beharrer“ verhalten (ebd: 66). In der Realität dürften dabei diverse Mischformen anzutreffen sein, die in ihrer konkreten Ausprägung nicht zuletzt stark von den Personen abhängig sind, die sich für das Innovationsmanagement in Organisationen verantwortlich zeichnen. Allerdings muss auch auf Seiten der Mitarbeitenden eine Innovationskultur vorhanden sein – also Voraussetzungen, wie „Lernbereitschaft, Neugierde und Flexibilität, Sensibilität, Selbstvertrauen, Entscheidungsvermögen, Zielbewusstsein und Zieltreue, Begeisterungs- und Kommunikationsfähigkeit“ (Disselkamp 2012: 70). Auch unterschiedliche Formen eines Diversity Managements, das auf eine Akzeptanz oder sogar die Förderung von Andersartigkeit zielt, können zur Generierung von Innovationen beitragen (Thom/Ritz 2017: 129).

Neben der Nutzung verschiedener Instrumente zur Ideenfindung bieten sich auch (institutionalisierte) Qualifizierungsmethoden an, um die Innovationsfähigkeit der eigenen Organisation zu befördern. Hierzu zählen beispielsweise monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme, Benchmarkings und Formen des fachübergreifenden Brainstormings (Disselkamp 2012: 83). Im öffentlichen Sektor und der Verwaltung ist das Arsenal an Innovationsinstrumenten stets eher etwas traditioneller. Während verwaltungsintern gerne mit einem betrieblichen Vorschlagswesen, Qualitätszirkeln und in Ansätzen auch mit Kreativitätstechniken gearbeitet wird, gehören verwaltungsextern Fachgruppen, Beiräte, Formen der Bürgerbeteiligung, ein öffentliches Vorschlagswesen, Mängel- und Beschwerdemanagementsysteme sowie Befragungen zum klassischen Repertoire der Innovationsgenerierung (Thom/Ritz 2017: 140). An der Schnittstelle zwischen verwaltungs-internem und verwaltungsexternem Innovationsmanagement sind (Indikatoren-gestützte) Benchmarkings angesiedelt, die teils in Eigenregie, teils – extern vergeben – von Beratungsagenturen durchgeführt werden. Benchmarkings werden auch gerne von den Wirtschaftsförderungen der Städte benutzt – nicht zuletzt, um aus Good-Practice-Ansätzen anderer Städte zu lernen und Innovationen für die eigene Organisation und das eigene Leistungsportfolio zu gewinnen.

Die Handlungsrationalität des öffentlichen Sektors ist dabei – aufgrund seiner historischen Genese und entsprechenden Pfadabhängigkeiten – eher auf Beständigkeit sowie inkrementelle Innovations- und Verbesserungsprozesse ausgerichtet. Umso mehr stellt sich mit Blick auf die Herausforderungen, vor denen auch die Wirtschaftsförderungen der Kommunen angesichts der verschiedenen globalen Entwicklungstrends stehen (vgl. Kap. 2.2), die Frage, welche Quellen für die Generierung von Innovationen in Zukunft noch stärker und aktiver genutzt werden können. Neben dem Blick nach innen, auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, werden hier natürlich auch in Zukunft die ortsansässigen Unternehmen einschließlich deren Zulieferer und Kundschaft eine wichtige Ressource bilden. Wichtig scheint jedoch, hierbei auch kreative Allianzen und branchen-übergreifende Partnerschaften (zeitlich befristet) in Form von Open Innovation Labs bzw. Creative Hubs, Zukunftswerkstätten etc. aufzubauen und dabei Akteure und Institutionen mit einzubinden, die auf den ersten Blick womöglich nicht als „natürliche“ Sparringspartner für die Innovationsgenerierung in Unternehmen und Wirtschaftsförderungen gelten würden. Hier kann beispielsweise an Künstlerinnen und Künstler sowie an Vertreterinnen und Vertreter aus der Start-

up-Szene, der Nachhaltigkeits- und Postwachstumsbewegung sowie von schulischen Jugendunternehmen etc. gedacht werden.

Zu den strukturellen Voraussetzungen der Innovationsgenerierung zählt eine möglichst flache und einfache Organisationsstruktur, ein Umstand, der insbesondere mit Blick auf die öffentliche Verwaltung seit einiger Zeit unter den Stichworten „agile Verwaltung“ und Ablauf- bzw. Prozessorganisation diskutiert wird (Thom/Ritz 2017: 131, Knorre 2020: 45). In beiden Fällen geht es um eine flexible Koordination und Kommunikation zwischen unterschiedlichen dezentralen Organisationseinheiten – idealer Weise bottom-up, dezentral und prozessorientiert, ohne langwierige offizielle Mandatierung.

4.3 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für Innovationen

Die Innovationsfähigkeit und ein entsprechendes Management von Unternehmen und Organisationen wie der kommunalen Wirtschaftsförderung ist stark abhängig von verschiedenen Erfolgsfaktoren, aber auch klassischen Hemmnissen, die in vielen Organisationen immer wieder zu beobachten sind. Eine Systematisierung von Faktoren für ein erfolgreiches Innovationsmanagement liefert die nachfolgende Gegenüberstellung:

Tab. 3:
Erfolgsfaktoren für ein Innovationsmanagement.

| Erfolgsfaktor | Fragestellung | Tools |
|---------------------------|--|---|
| Strategie | „Verfügen wir über eine klar fixierte und kommunizierte Innovationsstrategie?“ | Innovationsvision Technologieszenarien F&E-Portfolio |
| Ideenbörse | „Werden bei uns neue Ideen systematisch gesammelt und bewertet?“ | Innovationstelefon Vorschlagswesen Kundenforen |
| Projektpipeline | „Haben wir die richtigen Entwicklungsprojekte mit den richtigen Prioritäten in der Pipeline?“ | Projektportfolio Feasibility-Studien Meilensteinkonzepte |
| Entwicklungszeiten | „Wie beschleunigen wir unsere Produktentwicklungszeiten?“ | Pacing-Projekte Cycle-Time-Management |
| Innovationsbarrieren | „Was sind die Haupthindernisse zur Steigerung unserer Innovationskraft und zur Einhaltung der time-to-market?“ | Innovationszirkel Innovationsaudit Prozessoptimierung |
| Organisation | „Verfügen wir über die geeigneten organisatorischen Plattformen für Innovationen?“ | Teamstrukturen interne Netzwerke Innovationssteckbriefe |
| Wissensmanagement | „Wie machen wir vorhandenes Wissen im Unternehmen verfügbar?“ | Know How Sharing Knowledge broker Job Rotation |
| Unternehmenskultur | „Haben wir eine auf Innovationskraft ausgerichtete Unternehmenskultur?“ | Innovationstage Anreizsysteme Innovationschampions |
| Innovationsbilanz | „Sind wir mit unserer Innovationsrate wettbewerbsfähig und zukunftsorientiert aufgestellt?“ | Innovationsbarometer Benchmarking Produktaltersstruktur |
| Rolle des Top-Managements | „Forcieren wir als Top-Management Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder voran?“ | Vorbildfunktion Sponsor-Top-Projekte Mobilisierungsprogramm |

Quelle: Hofbauer/Wilhelm 2015: 15.

Diese Darstellung verweist auf eine Vielzahl an möglichen Stellschrauben, die ein Innovationsmanagement entweder begünstigen oder – im Falle einer unzureichenden Berücksichtigung – auch hemmen können. Auch hier zeigt sich noch einmal, dass die Generierung von Innovationen in Unternehmen bzw. Organisationen durch den Mix an Ressourcen, Personen, Strukturen und Prozessen sowie Techniken und Instrumenten bestimmt wird.

Ein entsprechendes Innovationsmanagement begegnet insbesondere in fest etablierten und eher hierarchisch strukturierten Unternehmen und Organisationen oft Widerständen, die bis zu einem möglichen Scheitern von Innovationsprozessen führen können. Vor diesem Hintergrund ist die Auseinandersetzung mit möglichen Gründen für ein Scheitern von Innovationen, die sich zuvor meist schon als Hemmnisfaktoren erwiesen haben, für ein strategisches Innovationsmanagement unerlässlich. Hierbei lässt sich zwischen

- Fähigkeitsbarrieren,
- Willensbarrieren,
- Normbarrieren,
- Systembarrieren
- Wissensbarrieren

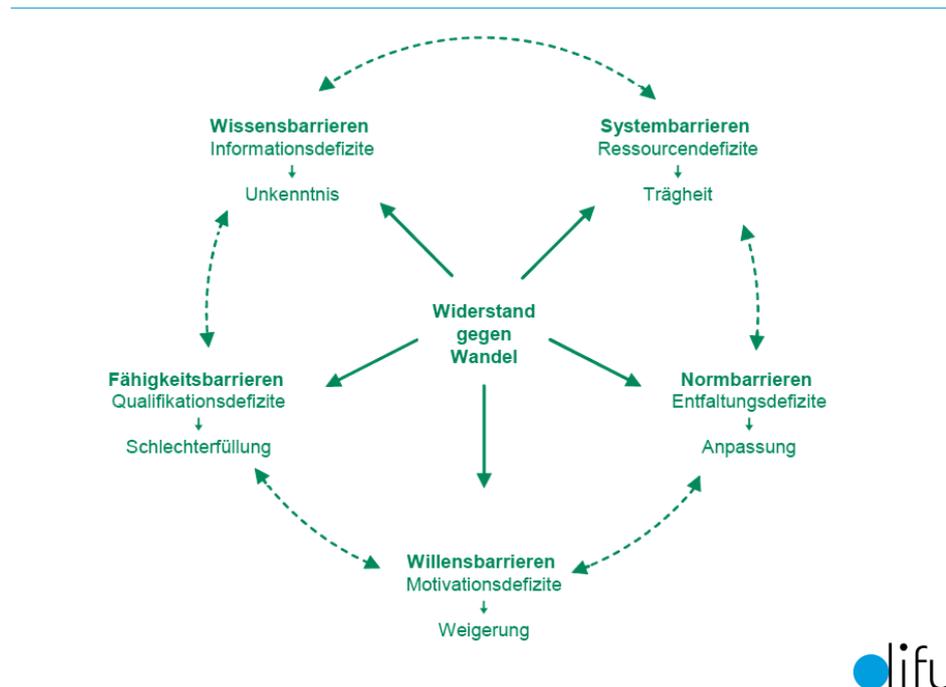
unterscheiden (Raupach 2017: 103 f.; Thom/Ritz 2017: 97). Fähigkeitsbarrieren gründen in fehlenden Kompetenzen, also einem „Nicht-Können“ bzw. klaren Kompetenzeinschränkungen. Die Ursachen können hierbei in einem Fachkräftemangel, fehlendem Know-How oder mangelnden Erfahrungen liegen. Insbesondere mit zunehmender Komplexität von Innovationen steigen meist auch die Fähigkeits- bzw. Wissensbarrieren (Raupach 2017: 103). Ein Lösungsansatz kann hier in gezielten Qualifikationsmaßnahmen für die Mitarbeitenden bestehen. Allerdings gelangt dieser Ansatz meist dann an Grenzen, wenn die Entwicklung von Innovationen kreativitätsintensiv ist. Noch problematischer als Fähigkeitseinschränkungen erscheinen „Willensbarrieren“, da sie in einem „Nicht wollen“ der Mitarbeitenden gründen. Die Ursachen hierfür können ganz unterschiedlich sein: Neben Motivationsproblemen kann es sich hierbei um eine fehlende Risikobereitschaft sowie Unsicherheiten handeln, da individuelle Chancen und Risiken, die mit Innovationen verbunden sein könnten, nicht gesehen werden. Um solche Blockaden aufzulösen, braucht es Maßnahmen zur „Veränderung der Wertorientierung oder geeignete Anreize“ (Thom/Ritz 2017: 99). Insbesondere der erste Ansatz lässt sich meist nur langfristig realisieren, da er zu oft doch an einzelnen Personen hängt.

Normbarrieren gründen in einer hohen Systemkomplexität einschließlich Normen und Vorschriften, die die Mitarbeitenden daran hindern, ihre innovativen Potentiale zu entfalten. In einem Umfeld des „Nicht-Dürfens“ werden kreative Ideen meist kritisch rezipiert bzw. im Zweifelsfall schon gar nicht artikuliert. Ein Ansatz zur Auflösung dieser Barriereform besteht in einer „Veränderung der Normen“ durch „eine Neuorientierung im Führungsverständnis“ (Raupach 2017: 104). Dies erfordert jedoch Führungsqualitäten im Management und Normen sowie Normsetzer, die solche Gestaltungsspielräume goutieren. In der Übertragung auf die kommunale Wirtschaftsförderung zeigt sich hier jedoch oft ein grundsätzliches Dilemma. Denn in den meisten Kommunen sind es die Stadträte und/oder Verwaltungsspitzen, die das Mandat einschließlich des Ziel- und Aufgabenspektrums der Wirtschaftsförderungen definieren und/oder kontrollieren. Nicht selten differieren dabei jedoch die Interessen von Politik und Verwaltung, was es den Wirtschaftsförderungen schwermacht, grundlegend vom politisch definierten Mandat abzuweichen. Hinzu kommen Systembarrieren, die ihren Ausdruck meist in einer defizitären Ressourcenausstattung – und hier

insbesondere Geld, Personal, Raum und Zeit – finden (Raupach 2017: 103 f., Thom/Ritz 2017: 98 f.).

Innovationsbarrieren können dabei sowohl eine aktive als auch eine passive, eine offene oder versteckte, eine konstruktive oder destruktive, eine direkte oder indirekte sowie eine loyale oder opportunistische Ausprägung aufweisen (Raupach 2017: 104). Vor allem die mittelbar artikulierten oder ausgeübten Formen von Widerstand gegenüber Innovationsprozessen stellen eine Herausforderung für das entsprechende Innovationsmanagement und die verantwortlichen Führungskräfte einer Organisation dar, da sie sich meist schwerer oder nur aufwändiger adressieren lassen. Gleichwohl finden sich in der Literatur diverse Hinweise darauf, dass der Führungsstil, den die Leitung und das Management eines Unternehmens oder einer Organisation leben, maßgeblichen Einfluss auf das Innovationsklima und die Veränderungsbereitschaft der betreffenden Einheiten hat (Thom/Ritz 2017).

Abb. 18:
Arten des Widerstands
gegen Wandel und
Innovationen.



Quelle: Thom/Ritz 2017: 98.

Zu diesen in Unternehmen und anderen Organisationen immer wieder anzutreffenden Widerständen kommen im öffentlichen Sektor oft noch spezifische Innovationshindernisse hinzu. Dazu zählen die Abhängigkeit des Verwaltungshandelns vom politischen Souverän – in den Kommunen also den Stadt- und Gemeinderäten –, die zum Teil sehr unterschiedlichen Zielgruppen und Zielsysteme, eine geringe Fehlertoleranz, Wertkonflikte, oft langwierige Planungs- und Analysevorläufe sowie die meist angespannten Etats (Thom/Ritz 2017: 125–127). Im Zusammenspiel begünstigen diese verschiedenen systemimmanenten Einflussfaktoren oft eher eine Innovationsträgheit im öffentlichen Sektor. Viele diese Hindernisse sind auch für die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderungen prägend. Allein die Anspruchsgruppen einschließlich der damit verbundenen Zielsysteme sind sehr heterogen. Denn neben den ortsansässigen Bestandsunternehmen sollen sich die Wirtschaftsförderungen mit geeigneten Angeboten bei-

spielsweise auch noch um Neuansiedlungen, Start-ups und Handwerksbetriebe sowie eine Cluster- und Regionalförderung kümmern (siehe Kap. 2.1).

4.4 Instrumente und Techniken zur Generierung von Innovationen

Um Innovationen in Unternehmen und Organisationen zu realisieren, gibt es inzwischen ein umfangreiches Set an Instrumenten und Kreativtechniken, mit denen sich Innovationsprozesse strategisch planen und operativ umsetzen lassen. Dabei kann zwischen Kontext- und Konzeptorientierten Ansätzen unterschieden werden (Thom/Ritz 2017: 94 f.). Während Kontextorientierte Ansätze auf die Schaffung eines allgemeinen Veränderungspotenzials abheben – also beispielsweise die Institutionalisierung einer „lernenden Organisation“, spezifischer Formen des (agilen) Projektmanagements oder der Organisationsentwicklung – zielen Konzeptorientierte Ansätze auf die Schaffung einer spezifischen Veränderungsakzeptanz. Hierrunter fallen ein Business Reengineering, ein Qualitätsmanagement, Formen des New Public Management mit seiner ausgeprägten Kundenorientierung oder auch ein Lean Management (ebd. 95).

Zur eigentlichen Generierung von Ideen als erstem Schritt von Innovationsprozessen bieten sich verschiedenen Techniken an. Dazu zählen:

- Kreativitätstechniken
- Marketinginstrumente
- Controllinginstrumente
- Organisationsinstrumente (Disselkamp 2012: 98).

Zu den Kreativitätstechniken gehören die Prinzipien der Assoziation, des Perspektivwechsels und der Analogien (Disselkamp 2012: 100 f.). In unterschiedlichen Austauschformaten können dabei Akteure einer Organisation entweder z. B. im Rahmen eines Brainstormings oder Brainwritings frei assoziieren, um möglichst viele Aspekte zu eruieren, die mit einem Thema zusammenhängen, oder durch einen Perspektivwechsel eingefahrene Denk- und Sichtweisen verlassen (z. B. mit der Hutwechsellmethode, der Walt-Disney-Kreativitätsstrategie, der Reizworttechnik, der Provokationstechnik oder der Umkehrmethode) (ebd. 100 f.). Aber auch klassische Marketinginstrumente lassen sich letztlich zur Ideengenerierung einsetzen, indem beispielsweise durch Kunden- und Wettbewerbsanalysen die sich verändernden Bedarfe ermittelt werden, die auf dem Markt bestehen. Klassische Instrumente hierfür sind beispielsweise Befragungen, Beobachtungen, Panelerhebungen, statistische Auswertungen und Besuchsberichte, aber auch die 5-Kräfte Analyse, SWOT-Analysen, Win-Loss-Analysen und Benchmarkings (Disselkamp 2012: 120–130).

Zu den Controllinginstrumenten zur Ideenfindung, die sich vor allem auf die „Identifikation von Störfaktoren und Handlungsalternativen“ (Disselkamp 2012: 131) richten, zählen Lebenszyklus-Analysen, ABC-Analysen zur Ermittlung von Prioritäten in den Unternehmensbereichen, Portfolio-Analysen zur Überprüfung der Geschäftseinheiten auf Ertrags- und Risikoaspekte, der Balanced-Scorecard-Ansatz sowie erweiterte SWOT-Analysen und das Risikomanagement zur Identifizierung von Risikopotenzialen und alternativen Handlungsoptionen (Disselkamp 2012: 131–144). Die Organisations-techniken zur Ideenfindung umfassen hingegen Ansätze, die darauf abzielen, die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen, Ideen innerhalb der Organisation zu kommunizieren (Disselkamp 2012: 144–156). Hierzu zählen beispielsweise Formen des betrieblichen Vorschlagswesens und der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) mit dem das „Bestreben nach per-

manenter und systematischer Verbesserung über alle Arbeits- und Erfahrungsbereiche aller Beschäftigten“ verbunden ist (Disselkamp 2012: 146). Aber auch eigene Qualitätszirkel, Projektgruppen, lose Netzwerkformen, ein Informationsmarkt bzw. Open Spaces sowie Formen des Business Process Reengineerings können hierzu zählen. Letzterer Ansatz „dient zur Verbesserung der internen Abläufe und damit ebenso zur Findung von Prozessinnovationen“ (ebd.: 154). Dazu werden die Ablauf- und Aufbauorganisation hinterfragt, um so einerseits mögliche Defizite und andererseits organisatorische Umgestaltungsmöglichkeiten zu eruieren.

Im Folgenden werden ausgewählte Ansätze zur Initiierung und Umsetzung von Innovationsprozessen mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt.

4.4.1 Open Innovation

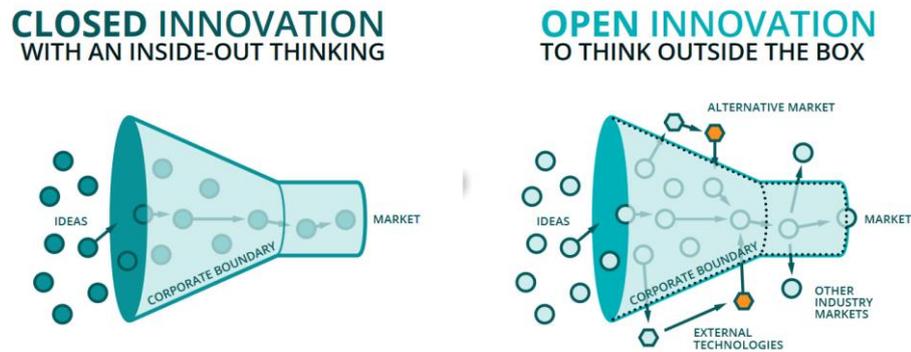
Der Begriff „Open Innovation“ wurde von Henry Chesbrough eingeführt und maßgeblich geprägt (Chesbrough 2003). Er beschreibt einen Ansatz, der darauf setzt, dass Innovationsprozesse in Unternehmen und Organisationen nicht mehr ausschließlich im geschlossenen System der eigenen Betriebsstruktur erfolgen. Vielmehr wird auch auf externe Technologien und entsprechendes Know-how von Lieferanten, externen Partner*innen und Kundschaft sowie das Wissen um alternative Absatzmärkte zurückgegriffen (s. Abb. 19). Die Grundüberlegung dieses Ansatzes besteht darin, sich innovative Impulse von Dritten nutzbar zu machen und gleichzeitig das Risiko eines möglichen Scheiterns von Innovationsprozessen aufgrund der eigenen Betriebsblindheit zu minimieren. Durch den unmittelbaren Austausch mit externen Akteuren und Institutionen können alternative Markt- und Produkteinschätzungen generiert werden.

Open Innovation lässt sich insofern als Strategie bezeichnen, als dass mit ihr Wissensströme und Innovationen innerhalb und außerhalb einer Organisation gezielt gelenkt werden sollen. Hierbei unterscheiden Chesbrough/Bogers (2013) drei wesentlichen Strömungen des Wissens: „Outside-In“ (Inbound) – die Öffnung für externe Impulse –, „Inside-Out“ (Outbound) – die Öffnung interner ungenutzter Inhalte nach außen – und „Coupled open innovation“ (ebd. 12 f.). Letzteres stellt eine Kombination aus Inbound- und Outbound dar, mit welcher kollaborativ zwischen Partnern an der Entwicklung von Innovationen gearbeitet wird. Die Berücksichtigung aller möglichen Wissens- und Entwicklungsquellen soll einen wertschöpfenden Umgang mit Wissen und Technologien schaffen und sicherstellen (vgl. ebd. 13). Indem ein breiteres Spektrum an Aktivitäten und Akteuren beteiligt wird, wie z. B. auch Kunden und Nachfrager, werden mehr Ideen zugänglich, so die Logik des Ansatzes. Wertschöpfung wird damit zu einem interaktiven Prozess (Reichwald/Piller 2009), in welchem Kunden/Nutzer mit Bedürfnis- und Lösungsinformation eine aktive Rolle übernehmen (ebd. 1 f., 47).

Mit dieser Öffnung werden geschlossene Innovationskreisläufe durchbrochen. Diese haben zwar gerade mit Blick auf die Wahrung des geistigen Eigentums und entsprechender Patente, die aus Innovationsprozessen hervorgehen können, Vorteile. Gleichwohl erfordert dieser Ansatz auch mit Blick auf die Personalpolitik eines Unternehmens oder einer Organisation besondere Anstrengungen, da es immer wieder innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Markt zu finden gilt, was sich insbesondere bei einer angespannten Arbeitsmarktlage und einer Suche nach Fachkräften in Nischensektoren als durchaus schwierig gestalten kann. Zudem muss die Entwicklung und Diffusion von Innovation in einem geschlossenen Innovationsprozess alleine intern organisiert werden. Dies birgt vor allem dann Risiken, wenn mit einzelnen Innovationen spezifische Umsatzziele faktisch er-

reicht werden müssen und eine entsprechende Marktreife („Time-to-Market“) zeitkritisch erreicht werden und einen Erfolg zeitigen muss.

Abb. 19:
Open Innovation Ansatz



Quelle: Open Innovation City Bielefeld (o.A.): Open Innovation City. Ein Auftrag für die Zukunft; ähnlich aber auch: Horbauer/Bergmann 2012.

Das Denken „outside the box“ des Open-Innovation-Ansatzes setzt allerdings voraus, dass die eigene Organisation und das Innovationsmanagement nicht nur eine gewisse Offenheit an den Tag legen, sondern auch über die Kompetenzen und Kapazitäten verfügen, entsprechende externe Impulse zu internalisieren und umzusetzen. Neben solchen Outside-in-Prozessen können umgekehrt auch Inside-out-Prozesse Teil des Open-Innovation-Ansatzes darstellen. Dabei stellt ein Unternehmen oder eine Organisation sein/ihr Wissen, wie z. B. Daten oder Patente, entweder für Lizenzgebühren oder kostenfrei zur Verfügung. Auf diese Weise sollen entweder zusätzliche Einnahmen für die Entwicklung eigener Innovationen generiert werden oder es besteht die Hoffnung, dass Dritte das zur Verfügung gestellte Wissen für die Entwicklung von Produkten nutzen, von denen man dann wiederum profitieren kann (Open-Source- bzw. Open-Data-Ansatz).

Bielefeld hat sich bereits relativ früh als erste „Open Innovation City“ in Deutschland präsentiert. Kern des Vorhabens ist ein Multi-Stakeholder-Ansatz, der auf eine innovative Vernetzung von Wirtschaft, Hochschulen, Start-ups, Politik und Gesellschaft setzt. „Open Innovation City“ geht davon aus, dass Innovationen nicht nur in der Wirtschaft entstehen können, sondern überall und durch alle Bereiche einer Gesellschaft. Wenn innovative Ideen und motivierte Akteure zusammenkommen, können in einer Stadt Potenziale gehoben werden, die ansonsten ungenutzt blieben. Insofern will Bielefeld als erste Open Innovation City Vorreiter sein – so die Eigendarstellung. In entsprechenden Netzwerken auf Stadtebene will man dabei zum einen gemeinsame und offene Diskussionen zu „zukunftsrelevanten Themen“ führen und zum anderen die Entwicklung zukunftsfähiger Formate für die stadtinterne und internationale Vernetzung (z. B. durch eine Innovationsplattform) voran-

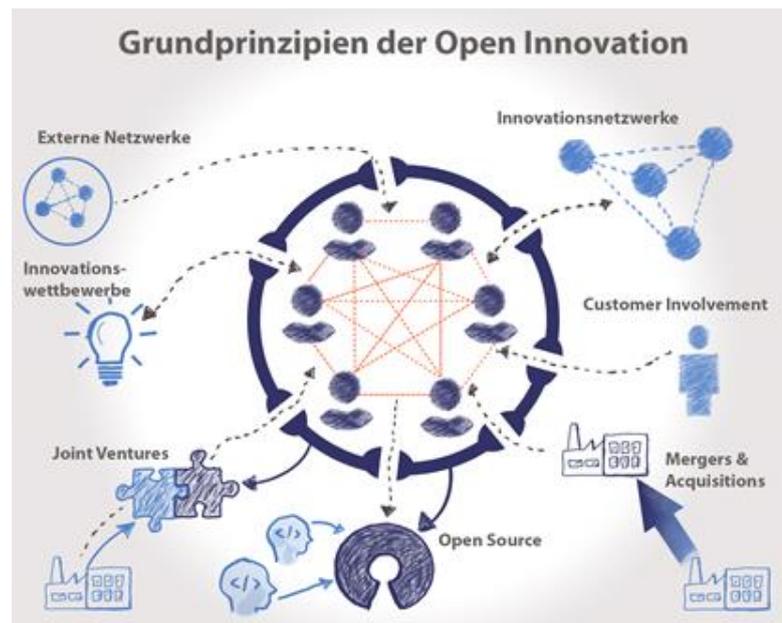
treiben. Dabei geht es um den Aufbau internationaler Innovationspartnerschaften mit verschiedenen Städten und Regionen in der Welt (wie z. B. Tel Aviv in Israel und Tampere in Finnland). Dazu erfolgt eine Anbindung, Vernetzung und Stärkung bestehender lokaler Initiativen und Formate. Die Steuerung der „Open Innovation City“ erfolgt durch ein „Innovation Office“ unter der Konsortialführung der Fachhochschule des Mittelstands (FHM). Weitere Partner sind die Founders Foundation, der Pioneers Club und OWL Maschinenbau. Das Projekt erhielt eine Förderung von 5,4 Millionen Euro durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen.

Nähere Informationen: <https://openinnovationcity.de/>

Um den Open-Innovation-Ansatz in der Praxis tatsächlich anzuwenden, bieten sich verschiedene Instrumente an. Dazu zählen etwa die „Lead-User“-Methode, Toolkits für Open Innovation, Innovationswettbewerbe und Plattformen für „Broadcast Search“ und „Communities für Open Innovation“ (Reichwald/Piller 2009: 182). Insbesondere die „Lead-User“-Methode und Innovationswettbewerbe scheinen für den vorliegenden Kontext von besonderem Interesse.

Die „Lead-User“-Methode zielt auf die Identifizierung von innovativen Nutzer*innen möglicher (neuer) Produkte ab, um diese in den Innovationsprozess im Rahmen von Innovationsworkshops zu integrieren. Nach einer Projektinitialisierung, bei der ein entsprechendes Team aus internen Entwickler*innen zusammengestellt wird, erfolgt eine Ziel- und Projektdefinition sowie eine Bestimmung des Zielmarktes, auf dem ein neues Produkt platziert werden soll. In einem zweiten Schritt erfolgt eine Trendanalyse unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Szenariotechniken (Desk-Research, Trendanalyse, Delphi-Studie und Experteninterviews etc.). Im dritten Schritt werden dann die potentiellen Lead User eines neuen Produkts identifiziert und dabei unterstützende Methoden, wie z. B. das Pyramiding oder das Screening, eingesetzt. Erst im letzten Schritt erfolgt dann das gemeinschaftliche Konzeptdesign zwischen internen und Expert*innen und externen „Lead Usern“.

Abb. 20:
Grundprinzipien der
Open Innovation



Quelle: <http://strategie-spektren.de/wp-content/uploads/2019/05/Open-Innovation.jpg>.

Im Gegensatz zur Lead-User-Methode zielen Innovationswettbewerbe auf einen offenen Teilnehmerkreis und einen Prozess, „Input für die frühen Phasen des Innovationsprozesses zu generieren und innovative Ideen durch einen Wettbewerb zwischen verschiedenen Nutzern zu unterstützen“. Dabei werden Kundschaft und Nutzerinnen und Nutzer „aufgefordert innovative Ideen und/oder Verbesserungsvorschläge zu äußern oder für ein konkretes Problem Lösungen zu liefern. Auf diese Weise wird der Wissenstransfer erheblich erweitert“ (Reichwald/Piller 2009: 190). Vor der Durchführung eines solchen Wettbewerbs müssen zunächst grundlegende Rahmenbedingungen des Prozesses festgelegt und anschließend öffentlich kommuniziert werden: „Veranstalter, Themenbezogenheit und Zielgruppe, Beurteilungsgremium und Beurteilungsdimensionen, Zeitraum, Prämierung, Identifikation von innovativer Kundschaft. Außerdem müssen Plattformen für den Ideentransfer zu Verfügung gestellt werden, um die Interaktion zwischen dem Veranstalter und den Mitwirkenden zu gewährleisten“ (ebd: 190).

Zur Stärkung der eigenen Innovationsfähigkeit scheint das Grundprinzip des Open-Innovation-Ansatzes für die kommunale Wirtschaftsförderung essentiell – auch wenn die Wirtschaftsförderungen seit jeher in einem permanenten Austausch mit unterschiedlichsten Akteuren vor Ort – Unternehmen, Kammern, Verbänden, Politik und Verwaltung – stehen. Open Innovation geht jedoch über einen (formalisierten) Routineaustausch hinaus. Entscheidend ist vielmehr die gemeinsame, projektbezogene Entwicklung von neuen Ideen und Innovationen zum wechselseitigen Nutzen der Akteure in der Stadt. Dieser partnerschaftliche Ansatz setzt Mut voraus, sich auf einen Prozess einzulassen, der zu einem Gutteil nicht vorhersehbar und steuerbar ist. Auch eigene Positionen, Wahrnehmungen, Handlungsansätze und Produkte der Wirtschaftsförderung können damit Gegenstand einer kritischen Reflexion werden – ein Umstand, den man als Institution aushalten muss. Erstaunlich positive Erfahrungen mit diesem Ansatz werden regelmäßig dann gemacht, wenn Akteure zusammengebracht werden, zwischen denen auf den ersten Blick eigentlich keine „natürlichen“ Berührungspunkte bestehen. Begegnungen dieser Art sind zwar durchaus mühevoll, da ein Großteil der Zeit mit der Überwindung von Kommunikationsbarrieren sowie eingetretenen Handlungsrationaltäten und -imperativen verbunden ist. Gleichwohl kann das unvoreingenommene Infragestellen, zu dem es in einem solchen Prozess kommt, neue Perspektiven eröffnen. Nicht selten ist der Einsatz von Kreativitätstechniken – gerade in der öffentlichen Verwaltung – eher ungewohnt. So bestehen für die Mitarbeitenden in großen und eher hierarchisch aufgebauten Organisationsstrukturen, die noch dazu über keine ausgeprägte Experimentier- und Fehlerkultur verfügen, oft Vorbehalte, sich in einzelnen Innovationsworkshops oder entsprechenden -prozessen punktuell zu öffnen und gewohnte Rollen aufzugeben. Dies zeigt, dass sich ein Klima für Innovationen und Kreativität nicht ad hoc, sondern nur schrittweise etablieren lässt. Der selbstverständliche und souveräne Umgang mit Kreativitätstechniken muss in Organisationen erlernt werden – ein Umstand, der angesichts der Alltagsbelastungen oft nur schwer einzulösen ist.

4.4.2 Agilität

Seit einigen Jahren wird die Debatte um Fragen der Verwaltungs- und Organisationsmodernisierung durch ein Schlagwort geprägt, das als Gegenentwurf zur oft unterstellten Trägheit großer Organisationseinheiten firmiert. „Agilität“ stellt das „Merkmal einer ganzheitlich strukturierten Organisation“ dar, die über „die strukturell angelegte Fähigkeit“ verfügen, „schnell, flexibel und situationsbezogen in komplexen und dynamischen Situationen zu handeln, indem eine Balance zwischen vorgegebener formaler Strukturierung und selbstorganisierter Flexibilität geschaffen wird, um daraus einen Nutzen

für den Kunden und sich selbst als Organisation zu ziehen“ (Bornewasser 2020: 62). Dabei hebt Agilität nicht auf ein statisches Organisations- oder Prozessmodell ab, sondern umschreibt eine Denkweise und Geisteshaltung, die in jeder Organisation anders gelebt und praktiziert wird (Lévesque & Steinbrecher 2017: 28). Als Merkmale lassen sich nichtsdestotrotz eine (dauerhafte) Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und die Selbstorganisation der Arbeit hervorheben. Auf diese Weise lassen sich Kommunikationswege innerhalb der Hierarchie verkürzen, ein aufwändiges Berichts- und Dokumentationswesen reduzieren und auf umfangliche Planungen und überbordende Regelwerke kann – im Idealfall – verzichtet werden (Bornewasser 2020: 63).

Eine agile Denkweise „fordert und fördert nach klaren Zwischenzeilen und praxisorientiert das Experiment und die kritische Auseinandersetzung mit den Resultaten“ (Lévesque/Steinbrecher 2017: 28). Dabei ist der Zeithorizont entsprechender Planungsprozesse eher langfristig angelegt. Insofern eignet sich agiles Arbeiten besonders für die Bearbeitung komplexer Projekte, bei denen die fachlichen und technischen Anforderungen nicht vollständig geklärt sind bzw. geklärt werden können und Änderungen bezüglich der Projektanforderung im Zeitverlauf erwartbar sind (Achttert 2015: 65). Gleichwohl muss in einem solch eher iterativen Prozess Vorsorge für den Eintritt bestimmter Schlüsselrisiken getroffen werden. Denn eine agile bottom-up-Arbeitsweise kann und darf nicht dazu führen, dass mögliche Fehlentscheidungen im Projektverlauf alleine auf die dezentralen Arbeitseinheiten abgewälzt werden. Sollte dies wiederholt vorkommen, dürfte die Bereitschaft zur dezentralen „issue-ownership“ und Verantwortungsübernahme als wesentliches Charakteristikum dieses Ansatzes abnehmen. Dies widerspricht auch gänzlich der Grundphilosophie des agilen Ansatzes, zu dessen Annahmen zählt: „Nur, wenn alle Beteiligten (Entwickler, Kunden, Lieferanten) gemeinsam an einem Strang ziehen, kann es gelingen, unter den Bedingungen höchster Komplexität echten Nutzen für alle Beteiligten zu stiften“ (Michl 2018: 4). Agilität berührt mithin auch eine soziale Dimension der Arbeit und Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. Auch wenn sich der Ansatz Prozesse und Werkzeuge als Hilfsmittel bedient, so geht er doch über einen rein technischen Ansatz hinaus. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse aller Beteiligten und die Begründung eines Mehrwerts bzw. eines (echten) Nutzens (Steinbrecher 2018: 4).

Abb. 21:
Agilität als Arbeits-
haltung

| | | | |
|---|--|--|--|
| Team: Cross-funktional, selbstorganisiert | Fokus: Das Ganze im Blick | Ziel: Maximale (Kunden-) Nutzenstiftung | Einbezug: der Stakeholder/ Anspruchs- berechtigten |
| Experiment: mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen | Feedback: regelmäßig, von innen und außen | Qualität & Nutzbarkeit: von (Teil-)Ergebnissen, unabhängig vom „Gesamtprodukt“ | Modus: Adaptiver Handlungsmodus |
| Iterativ: Planen – Prüfen – Anpassen | Kommunikation: auf Augenhöhe | Vision: gemeinsame Vision der Organisation und ihres Handelns, orientiert an Werten | Hilfsmittel: Agile Methoden wie SCRUM |

Quelle: eigene Darstellung nach Lévesque & Steinbrecher 2017

Zu den Merkmalen einer agilen Arbeitsweise zählt in den meisten Fällen die Konstituierung von „temporäre[n] Arbeitsgruppe[n], die ein bestimmtes, konkretes Problem“ lösen sollen (Steinbring 2018: 224). Mit Blick auf die Generierung von Innovationen empfiehlt es sich, „cross-funktionale Teams“ (ebd.) aufzubauen und mit konkreten Aufgaben für einen zu definierenden Zeitraum und ggf. auch mit einem bestimmten Budget zu betrauen. Eine kritische Frage ist dabei, auf wessen Initiative eine solche „Arena“ eingerichtet wird: Erfolgt dies top-down durch klassische Beauftragung oder Weisung oder bottom-up durch Antrag eines Mitarbeitenden? Eine dritte Option stellen bottom-up-Eigeninitiativen der Mitarbeitenden dar, die aus einer intrinsischen Motivation heraus erkennen, dass es einer Lösung für ein spezifisches Problem bedarf und selbst die erforderlichen Akteure zusammenbringen (ebd. 225). Dieser Ansatz eröffnet dem Einzelnen erhebliche Gestaltungsspielräume, erfordert aber auch eigene Rückkoppelungsprozesse, um Initiativen dieser Art in bestehende unternehmerische bzw. organisationale Prozesse (kommunikativ) einzubetten. Hier sind besondere Steuerungsqualitäten von der Führungsebene gefragt.

Ein Beispiel für die Institutionalisierung einer agilen Struktur in der öffentlichen Verwaltung bildet die Stadt Ängelholm im Südwesten Schwedens (ca. 30.000 Einwohner*innen). Seit 2015 ist dort eine neue Aufbauorganisation aufgebaut worden, die nur noch aus drei zentralen Dezernaten (Gesellschaft, Gesundheit und Familie sowie Bildung) besteht und die durch Unterstützungsprozesse für Personal-, Finanz- und Kommunikationsfragen flankiert werden. Der Führungsauftrag ist bei der Stadtspitze verortet. Für die Entwicklung politischer Initiativen und Maßnahmen werden – je nach fachlichem Bedarf – sogenannte Arenen aus Vertreter*innen der einzelnen Dezernate sowie externen Akteure, wie z. B. kommunalen Eigenbetrieben, privaten Initiativen und Dienstleistern, gebildet. Mit dieser Umstrukturierung ihrer Verwaltung sollen folgende Projektziele erreicht werden: klare Ausrichtung auf die Bürgerschaft, verbesserte Zusammenarbeit und gegenseitig Achtsamkeit inner-

halb der Verwaltung und hohe Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der eigentlichen Prozessgestaltung (Steinbrecher 2018: 223 und 228). Dazu werden temporäre Arbeitsgruppen gebildet, „die ein bestimmtes, konkretes Problem eines Bürgers oder einer Gruppe von Bürgern lösen soll“ (Steinbring 2018: 224). Die Bildung einer Arena erfolgt auf Antrag eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, wobei drei Grundbedingungen erfüllt sein müssen: 1. ein Bedürfnis der Bürger in Form eines Problems kann nicht im einzelnen Sachgebiet gelöst werden, 2. es besteht die Notwendigkeit für eine kooperative Herangehensweise und 3. die Lösung des Problems erfordert einen überschaubaren Zeitraum. In den sogenannten Arenen gibt es einen Verantwortlichen für die Prozesssteuerung des gesamten Prozesses und der Dokumentation. Die anderen Teilnehmenden tragen mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten bei, haben ein Mandat, Entscheidungen zu treffen und produzieren auf diese Weise eine gemeinsame Lösung. Die Arena lebt dabei von einem offenen Klima, das es ermöglicht, dass jeder fragen und seine Meinung sagen kann. Der Beteiligungsprozess gestaltet sich auf diese Weise als ein dynamischer Vorgang – zumal alle Akteure die notwendigen Informationen erhalten.

Neben der Fokussierung auf entsprechende Techniken und Methoden zielt der ganze Prozess auf einen kulturellen Wandel durch Optimierung der Zusammenarbeit mit dem Ziel, das zukünftig im Wesentlichen Bürgeranliegen im Mittelpunkt des Verwaltungshandels stehen. Ängelholm ist es gelungen, für das Vorhaben Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds in Höhe von rund 780.000 Euro einzuwerben, um Führungskräfte und Beschäftigte in agilen Methoden zu schulen und so auf eine Veränderung der Haltung innerhalb der Verwaltung hinzuwirken. 2016 konnten auf diese Weise 115 verschiedene Workshops mit 3.000 Mitarbeitenden durchgeführt werden und rund 4.000 Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. 2017 erfolgte eine Schulung aller Führungskräfte und Mitarbeitenden in agilen Arbeitsweisen und Haltungen, in Techniken zur Selbstentwicklung und Prinzipien der Zusammenarbeit auf Augenhöhe (Steinbrecher 2018: 221–234).

Nähere Informationen: <https://www.engelholm.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/agila-engelholm.html>

Für die kommunale Wirtschaftsförderung hält auch der Ansatz des agilen Arbeitens und Denkens viele Aspekte bereit, die zur Stärkung und Bewahrung der eigenen Innovationsfähigkeit hilfreich sind. Gleichwohl gilt auch hier: „Ganz entscheidend ist, ob die Methode zur jeweiligen Organisationskultur passt und die Ergebnisse agilen Handelns einem übergeordneten, klar definierten Ziel dienen“ (Markus 2019: 44). Agilität muss gelebt werden und an den entsprechenden Rahmenbedingungen und Bedarfen der jeweiligen Organisation ausgerichtet werden. Wichtig ist auch hierbei eine übergeordnete Organisationsstrategie, die klare Ziele definiert, die mit agilen Ansätzen erreicht werden sollen und gleichzeitig darauf ausgerichtet ist, diesen Ansatz kontinuierlich nachzusteuern und mit einzelnen Elementen der ebenen- und fachübergreifenden Kooperation konkret auszufüllen. Ansonsten bleibt Agilität ein bloßes Schlagwort bzw. ein Anspruch, bei dem es besonders problematisch sein dürfte, wenn er in der Praxis nicht eingelöst wird.

4.4.3 Scrum

Ein Ansatz, der auf agile Arbeitsweisen und Methoden aufsetzt, ist Scrum, der ursprünglich für den Bereich der Software-Entwicklung entwickelt wurde. „Scrum“ ist ein Begriff aus dem Rugby-Sport. Er steht für das typische Gedränge der Spieler auf dem Feld“ (Bornewasser 2020: 76). Den Kern des Scrum-Ansatzes bilden auch interdisziplinäre Entwicklungsteams, die insbe-

sondere für Projekte mit großer Unsicherheit als „Vollzeit-Projektteams“ gebildet werden. Ausgang und Lösungsweg zum Ergebnis sind dabei unklar (Schwittek 2019). Der Ansatz beruht dabei auf Werten und Prinzipien, die dem Projekthandeln zugrunde liegen, projektbezogenen Rollenzuweisungen, die sich von denen im klassischen Projektmanagement unterscheiden, und Artefakten (=Hilfsmitteln), die zur Steuerung und Überprüfung des Projektprozesses eingesetzt werden. Der Ablauf eines Innovationsprozesses unter Zuhilfenahme von Scrum orientiert sich an festen Ritualen (Bornewasser 2020: 76 ff, Fischbach 2018: 65 ff., Fischbach/Steinbrecher 2020: 120 ff.).

Bei den Rollen wird zwischen dem sogenannten „Product Owner“ und dem „Scrum Master“ unterschieden. Der Erste ist für die Projektergebnisse verantwortlich, der Zweite für den Projektprozess – also nur für organisatorische Fragen, ohne dabei selbst Mitglied des Entwicklungsteams zu sein. Außerdem gibt es ein interdisziplinäres und cross-funktionales Team, das die Anforderungen an den Innovationsprozess in konkrete Ergebnisse umsetzt, das sich selbst organisiert und aus drei bis neun Mitgliedern bestehen kann (Fischbach 2018: 70 f., Fischbach/Steinbrecher 2020: 121–125 ff.).

Zu den Hilfsmitteln in einem Scrum-Prozess zählen sogenannte „Product Backlogs“, „Sprint Backlogs“ und „Product Increments“. Mit dem Product Backlog werden die Anforderungen an ein neu zu entwickelndes Produkt vom Product Owner ermittelt, priorisiert und ggf. geändert, ergänzt und modifiziert. Ein mögliches Ergebnis kann hier die Formulierung von Anforderungen in Form von „User Stories“ sein. Sprint Backlogs stellen die Selbstorganisation des Teams während des Entwicklungssprints sicher. Sie umfassen einen Plan für die nächsten Projektetappen (Sprints), eine Auswahl der Menge an Anforderungen aus dem Product Backlog, welche für die nächste Etappe umsetzbar erscheint. Jedes Product Backlogs bzw. jede „user story“ wird dabei in Aufgaben heruntergebrochen, deren Entwicklung maximal eine Dauer in Anspruch nehmen. Ein mögliches Ergebnis kann die Visualisierung der einzelnen Aufgaben durch ein Kanban- bzw. ein Scrum-Board sein (Fischbach 2018: 71, Fischbach/Steinbrecher 2020: 127–133). Bei den „Product Increments“ handelt es sich um Präsentationen der (Zwischen-)Ergebnisse (nach jeder Projektetappe). Dabei müssen solche Increments in einem verwendbaren Zustand vorliegen – also als ein „potenziell auslieferbares Produkt“ (Fischbach 2018: 71, Fischbach/Steinbrecher 2020: 133).

Das Besondere an Scrum-Prozessen ist die für alle Teammitglieder vorgezeichnete Taktung des gesamten Produktentwicklungsprozesses unter Zuweisung klarer Rollen, ohne dadurch kreative Ideen und Meinungsäußerungen der Einzelnen zu unterbinden. Denn grundsätzlich gilt dabei – gemäß dem „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ (Schwaber/Sutherland 2001), dass Individuen und Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge, dass eine funktionierende Software wichtiger ist als umfassende Dokumentation, dass Zusammenarbeit mit der Kundschaft wichtiger ist als Vertragsverhandlungen, und dass das Reagieren auf Veränderung wichtiger ist als das Befolgen eines Plans. Mit der monatlichen Aneinanderreihung von Sprints in der immer gleichen Länge und dem entsprechenden Abschluss durch die Präsentation von Zwischenergebnissen wird der Kreativitätsprozess mithin klar ritualisiert und getaktet (Fischbach 2018: 69, Fischbach/Steinbrecher 2020: 133). Das geht so weit, dass Termine nicht verschoben und Besprechungen zeitlich nicht überzogen werden (Bornewasser 2020: 82). Ergänzt werden diese monatlichen Treffen durch „Daily Scrums“ im inneren Projektteam. Auch hier geht es darum, dass die Mitglieder in der Gruppe gemeinsam reflektieren, was jeder Einzelne erledigt hat bzw. am Tag erledigen will und was die eigene Arbeit womöglich behindert (Fischbach/Steinbrecher 2020: 134). Am Ende eines jeden Scrum-Prozesses steht eine Retrospektive, also eine Reflexion der Zusammenarbeit

durch das Team, indem auf die Stärken, aber auch mögliche Maßnahmen zur Verbesserung geschaut wird. Der „Scrum Master“ fungiert hier als Coach und Moderator (ebd. 136, Fischbach 2018: 66).

Ein Beispiel für die Anwendung von Scrum in der Verwaltungspraxis ist das Bundesrechenzentrum in Wien. Es ist der größte IT-Dienstleister der österreichischen Verwaltung und entwickelt E-Government Services für die öffentliche Verwaltung und staatliche Unternehmen. Im Jahre 2008 änderte das Bundesrechenzentrum seine Strategie zur Entwicklung neuer Projektideen und Innovationen auf der Grundlage der Scrum Technik. Mit dem Umstieg auf die Scrum Methodik konnten die Releases des Bundesrechenzentrums von ein bis zwei Releases pro Jahr auf vier Releases pro Jahr gesteigert werden.

Zu Beginn des Prozesses wurde die Ist-Situation analysiert und abgeleitet daraus eigene an die Scrum Methodik angelegte Prozesse entwickelt. Anfänglich gab es ein Team, welches pro Woche zwei Scrum Meetings hatte und später ein weiteres mit sechs Scrum Meetings pro Woche. Dafür stehen den Teams ein Projektmanager und ein Team aus Fachexperten zur Verfügung, die stellvertretend für den Kunden anwesend sind. Die Verantwortlichen organisieren bei wöchentlichen Meetings die Sprints und bereiten diese vor. Auch die Struktur wurde aufgegliedert. Die Teams sind auf bestimmte Produkte fokussiert und ein Team ist für die Qualitätsstandards verantwortlich. Somit konnte das Bundesrechenzentrum die Produktivität und Qualität mit weniger Aufwand erhöhen.

Nähere Informationen: https://www.borislglger.com/wp-content/uploads/Publikationen/BG_Case_Study_BRZ.pdf

Zur Nutzung für Innovationsprozesse in den Wirtschaftsförderungen der Kommunen scheint Scrum auf den ersten Blick ein sehr striktes Modell zur Innovationsgenerierung zu sein. Dies gilt umso mehr, da Innovationen hier oft Dienstleistungscharakter haben, die sich selten so durchgetaktet entwickeln lassen dürften. Gleichwohl hält auch der Scrum-Ansatz interessante Aspekte bereit, die sich in abgewandelter bzw. angepasster Form durchaus nutzen lassen, um die Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung zu steigern. Interessant erscheinen in diesem Kontext gerade die klaren Rollenzuweisungen, der Rückgriff auf interdisziplinäre Teams und die ritualisierten Feedbackschleifen, die zwar einen gewissen Druck erzeugen, gleichzeitig aber auch dafür sorgen, dass Innovationsprozesse nicht im Sand verlaufen. Dabei bleibt der gesamte Prozess einschließlich der Definition von Zielen, Rollen und Ritualen letztlich flexibel und Ausfluss von gemeinsamen Entscheidungen des Innovationsteams.

5. Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Zukunft der kommunalen Wirtschaftsförderung ist in die zukünftige Entwicklung der Städte eingebettet. Die in Kap. 2 skizzierten Entwicklungen und Leitziele der Stadtentwicklung setzen dafür den Rahmen. Eine kommunale Wirtschaftsförderung, die sich als aktiver Mitgestalter des Lebens in der Stadt versteht, kann dabei zukunftsweisende Maßstäbe setzen, um einerseits die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen und Unternehmen beispielsweise durch die Stärkung lokal basierter und stadtteilerfördernder Ökonomien zu verbessern. Andererseits kann sie die sozial-ökologische Transformation der Wirtschaftsentwicklung in der Stadt gezielt unterstützen und Unternehmen und Geschäftsmodelle fördern, die auf Nachhaltigkeit und die Einhaltung der planetaren Grenzen und damit die Sicherstellung der menschlichen Lebensgrundlagen für die Stadt der Zukunft abzielen.

Im Rahmen der Gemeinschaftsstudie „Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung“ wurde in einem Workshop mit den teilnehmenden 10 deutschen Städten das Modell einer Wirtschaftsförderung der Zukunft („Wirtschaftsförderung 20.40“) diskutiert und mögliche Umsetzungswege erarbeitet. Im Folgenden werden die Ergebnisse für die in Abb. 22 dargestellten Teilaspekte aufbereitet und entsprechende Handlungsoptionen und -empfehlungen formuliert.

Abb. 22:
Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung.

Wirtschaftsförderung 20.40



5.1 Leitbild und Ziele

Für die Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit hin zu einer Wirtschaftsförderung 20.40 werden vier Leitplanken der Wirtschaftsentwicklung zentral sein:

- die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Agenda 2030 der Vereinten Nationen – heruntergebrochen für die deutschen Kommunen im „Monitor Nachhaltige Kommune“ (<https://sdg-portal.de/>)
- eine regional sowie global nachhaltige und krisenfeste Wertschöpfung
- lokalbasierte und stadt(teil)bezogene Formen der Gemeinwohlökonomie als Beitrag zum Abbau sozialer Ungleichheiten
- Ansätze einer energieeffizienten und ressourcenschonenden Kreislaufwirtschaft als Teil suffizienter Stadtentwicklung.

Die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) und das Ziel der Gemeinwohlorientierung bilden den Rahmen für sämtliche Aktivitäten oder Serviceangebote der Wirtschaftsförderung. Als gesamtstädtisch legitimierte Richtschnur müssen sie auch als Kompass im Leitbild und in den strategischen Zielen der kommunalen Wirtschaftsförderung hinterlegt sein.

Die Vision einer Wirtschaftsförderung als „Zukunftsgestalter“ ist dabei eine grundsätzlichehaltungsfrage, für die es zu klären gilt, welche Formen des Wirtschaftens für die Zukunft der Stadt wichtig sind. Leitfragen, die bei der Entwicklung einer eigenen Position und Ausrichtung helfen können, sind beispielsweise:

- Welche Branchen, welche Arten von Unternehmen stärken die Zukunftsfähigkeit des Standorts und die Lebensqualität der Bevölkerung?
- Welche Wertschöpfungsketten bilden ein krisenfestes Fundament für eine regional nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und einen Abbau bestehender Einkommensdisparitäten?
- In welchen Bereichen wird internationale Arbeitsteilung auch zukünftig zentral sein und welche Position nimmt dabei der eigene Standort bzw. der Standort Deutschland ein?
- Welche Auswirkungen haben lokale wirtschaftliche Aktivitäten auf die globale Gemeinschaft und wie kann der Nachhaltigkeitsansatz „global denken – lokal handeln“ im Rahmen der Wirtschaftsförderung implementiert werden?

Mit der COVID-19 Pandemie sind Themen, wie der Umgang mit Krisen und Resilienz, als Prinzip der Stadtentwicklung verstärkt in den Vordergrund der öffentlichen Diskussion gerückt. Die Klimakrise ist dabei nur eine der zukünftigen Herausforderungen, die sich mit dem global überstrapazierten Ressourcenverbrauch sowie den Folgen jahrzehntelanger Umweltverschmutzungen im Zeitalter des Anthropozän zeigen. Eine Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch ist auch bei einem hohen technologischen Fortschritt nicht in dem Maß möglich, was benötigt würde, um den Erhalt unserer Lebensgrundlagen zukünftig zu sichern. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Debatte um Wege aus dem Wachstumsparadigma und in eine wachstumsunabhängigere Wirtschaftsentwicklung aktuell wieder an Bedeutung (stellvertretend: Raworth 2018). Andererseits besteht die unmittelbare Notwendigkeit, die (Klima-)Krisen auf eine sozial verträgliche Weise zu lösen und eine ökologische und gerechte Entwicklung für alle

Menschen nach der Pandemie zu gewährleisten. Städte und damit auch ihre Wirtschaftsförderungen können dazu beitragen, indem sie klima- und sozialverträgliche Ansätze in ihre heutigen und zukünftigen Entscheidungen einbeziehen. Ein praktischer Ansatz für die Denkweise ist das von Kate Raworth (Raworth 2018) entwickelte Doughnut-Modell. Es basiert auf dem Verständnis einer regenerativen, distributiven und wachstumsagnostischen Wirtschaft und schließt damit auch einen neuen Umgang mit den traditionellen ökonomischen Wachstumszwängen mit ein. Dieser praktische Ansatz wird insbesondere seit der COVID-19-Pandemie von einer international wachsenden Zahl von Städten (z. B. Amsterdam, Portland, Oslo, Melbourne u. a.) angewandt und erprobt.

Der Ansatz bietet darüber hinaus die Möglichkeit gesamtstädtisch zu verhandeln, welches Wachstum warum und für wen gefördert werden soll, welche Kosten entstehen und wieviel wann genug ist. Das Suffizienz-Prinzip als kommunale Nachhaltigkeitsstrategie findet bereits in Teilstrategien und Projekten beispielsweise zur Flächenvergabe und Gewerbeflächenentwicklung in deutschen Städten Anwendung (Böcker et al. 2021). Einbezogen werden dabei auch das Engagement lokaler und zivilgesellschaftlicher Initiativen, Social Entrepreneurs und Unternehmen, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet haben.

Als Gestalter einer generationengerechten Zukunft muss die kommunale Wirtschaftsförderung ihre Leitziele an die dafür notwendigen Maximen anpassen. Dafür braucht es Mut, auch Wertefragen „auf die Bühne zu heben“ und den Diskurs zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft vor Ort zu stärken. Dazu sollte die Auseinandersetzung mit Gesellschaftern und politischen Entscheidungsträgern nicht gescheut und die langfristigen Mehrwerte von systemischen Betrachtungen einer nachhaltigen Stadt- und Wirtschaftsentwicklung aufgezeigt werden.

5.2 Kultur und Selbstverständnis

Kommunale Wirtschaftsförderung versteht sich traditionell als Vermittler, Moderator und Netzwerker zwischen Wirtschaft und Verwaltung. In dieser Rolle entsteht für Wirtschaftsförderungen häufig der Eindruck „zwischen den Stühlen zu sitzen“. Dieses Selbstbild ist in mehrfacher Hinsicht nicht hilfreich. Um Visionen, Ideen und Innovationen umsetzen zu können, ist ein klares Verständnis und eine entsprechende Kommunikation der eigenen Positionen erforderlich. Für eine zukunftsgestaltende Wirtschaftsförderung gilt es deshalb, eine „Gestaltung mit Haltung“ zu finden und intern sowie extern einzunehmen.

Mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und dem Anspruch, gesamtstädtische Projekte zu initiieren, bedeutet das für die kommunale Wirtschaftsförderung, sich noch stärker als Netzwerkakteur nachhaltiger Stadtentwicklung aufzustellen. Das Bild ist insofern plausibel, weil sich kommunale Wirtschaftsförderung, wie in Kap. 2.4 erläutert, aufgrund ihrer vielfältigen und mit anderen Ressorts vernetzten Aufgaben, als „Repräsentant des Öffentlichen“ versteht. Voraussetzung dafür ist, dass Wirtschaftsförderung auch verwaltungsintern in dieser Rolle wahrgenommen wird. Hierfür müssen „Sprachbarrieren“ zwischen den Ressorts überwunden und Wege gefunden werden, um neue Kulturen der Zusammenarbeit zu etablieren.

Der Gestaltungsanspruch zeigt sich beispielsweise beim Thema Gewerbeflächen. Kommunale Wirtschaftsförderungen haben ihre Dienstleistungen in der Vergangenheit bereits von der der Vermarktung zur Entwicklung von Flächen angepasst. Eine stärker qualitative Gestaltungsfunktion kann durch

die Festlegung von Kriterien für eine nachhaltige (flächeneffiziente, flexible, gemeinschaftlich nutzbare, rückbaufähige, ökologische ...) Flächennutzung bei der Flächenvergabe realisiert werden. Diese neue Rolle in der (Infra-) Strukturentwicklung erfordert Personal mit Stadtplanungskompetenz (siehe auch Kap. 5.3).

Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Anforderungen kann durch die Initiierung transformativer Lernprozesse und den Aufbau von (internen und externen) Transformationsagenten die Qualifizierung und Kompetenzerweiterung innerhalb der kommunalen Wirtschaftsförderung neu und agiler ausgerichtet werden. Eine etablierte und transparente bottom-up-Kommunikation kann das Potenzial von Mitarbeitenden als Innovationstreibern erschließen.

Mit den steigenden Anforderungen an Unternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, wachsen auch die Erwartungen von Unternehmen an die kommunale Wirtschaftsförderung, insbesondere an Wirtschaftsförderungsgesellschaften – wenn sie nicht als Teil der Verwaltung angesehen werden – agil und schnell zu reagieren. Die dafür erforderlichen Strukturen sind häufig (noch) nicht vorhanden. In verwaltungsinternen oder -angebundenen Institutionen ist es aufgrund der systembedingten Trägheit des „Tankers“ Verwaltung häufig schwierig, die Kundenerwartungen an Flexibilität und Schnelligkeit zu erfüllen. Zukünftig müssen deshalb ergänzende Lösungen („Beiboote“) implementiert werden, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. In Wirtschaftsförderungsgesellschaften werden bereits praktische Lösungen agilen Arbeitens, beispielsweise durch selbststeuernde Teams, erprobt. In Projekten quer durch die gesamte Organisation agil zu arbeiten, hat schon zu positiven Erkenntnissen in einzelnen Wirtschaftsförderungen geführt. Auch die Zusammenarbeit in interdisziplinären Projektteams unter periodischer Einbeziehung von Externen (Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft) ist eine Möglichkeit ressortübergreifende Aufgaben gemeinsam zu bewältigen: Durch Change-Werkstätten kann verwaltungsübergreifend agiles Arbeiten installiert werden.

Agiles Arbeiten erfordert einen anderen Umgang mit Fehlern, als in klassisch geplanten Projekten oder Tätigkeitsfeldern üblich ist. Das Ausprobieren, Experimentieren impliziert, dass Ideen fehlschlagen können und adaptiert oder fallengelassen werden müssen. Um in diesem Umfeld produktiv und angstfrei arbeiten zu können, bedarf es einer positiven Fehlerkultur auf allen Ebenen der Wirtschaftsförderung. Möglichkeiten, diese zu verankern, sind beispielsweise Regeln bzw. Vereinbarungen zur Akzeptanz von Fehlern, Sanktionsfreiheit, neutrale Kommunikation, kollegiale Beratung und Unterstützung.

In der globalisierten Welt wächst die Internationalität in Städten und Unternehmen. Gleichzeitig bietet die Stadt Raum für unterschiedliche Lebensentwürfe und Formen des Zusammenlebens. Diese gesamtgesellschaftliche Vielfalt sowie Grundprinzipien, wie diskriminierungsfreies Arbeiten und ein Diversity Management sollten in der Kultur der kommunalen Wirtschaftsförderung fest verankert sein, um im besten Sinne „Repräsentant des Öffentlichen“ sein zu können.

5.3 Strukturen und Prozesse

Die Organisationsform der kommunalen Wirtschaftsförderung – Verwaltungseinheit oder Gesellschaft – prägt häufig auch die Struktur der Institution. Gesellschaften sind i.d.R. von der Finanzierung durch die Gesellschafter abhängig und bewegen sich damit in einem Spannungsfeld aus spezifischen Interessen verschiedener Zielgruppen. So wird aktuell auch kritisch

hinterfragt, ob die Gesellschafter die richtigen Akteure für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben sind oder ob andere/neue Gesellschafter besser dazu beitragen können.

Unabhängig von der Organisationsform sollte kommunale Wirtschaftsförderung – aufgrund ihrer fiskalischen Stabilisierungsfunktion – als strategisches Investment für eine positive und zukunftsfähige Stadtentwicklung wahrgenommen werden. Um eine angemessene und verlässliche Ressourcenausstattung zu gewährleisten, müssen die Kommunen mehr Mittel für diese integrative Querschnittsaufgabe bereitstellen. Aber auch die jeweiligen Bundesländer sind hier mit Blick auf eine finanzielle Unterstützung – beispielsweise in Form eines eigenen Programms – gefordert.

Für die Organisationsstruktur einer Wirtschaftsförderung der Zukunft scheint ein Kernteam mit Verantwortung für zentrale Handlungsfelder (Bestandspflege, Gründungs- und Ansiedlungsförderung, Netzwerke und Cluster) weiterhin zielführend. Allerdings sollten die Tätigkeiten qualitativ noch stärker an Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ausgerichtet werden. Für den Organisationsaufbau können flache Hierarchien (im Idealfall: Geschäftsführung und themenbezogene Teams) das prozessorientierte und agile Arbeiten unterstützen. Flexible Handlungsspielräume können durch ggf. ergänzende fach- und bereichsübergreifende ad-hoc-Teams für projektbezogene Aufgaben geschaffen werden, die auch durch bottom-up-Initiativen der Mitarbeitenden initiiert werden können.

Für die Initiierung und Umsetzung von Stadtentwicklungsprojekten werden zunehmend Kompetenzen in der Stadtplanung benötigt. Wirtschaftsförderungen schaffen dafür eigene Stellen, die mancherorts zu Stadtplanungsteams ausgebaut werden. Damit kann nicht nur das Verständnis von städtischen Planungsprozessen, sondern vielmehr die Sprechfähigkeit bei städtischen Bauvorhaben seitens der Wirtschaftsförderung verbessert werden. Personalentwicklung und Organisationsaufbau sind eine kontinuierliche Aufgabe in jeder Institution, so auch in der Wirtschaftsförderung, und so gilt es, mitunter auch kreative Lösungen für die Finanzierung von neuen notwendigen Tätigkeiten in der Wirtschaftsförderung zu finden. Gesellschaften, die Einnahmen generieren und Gewinne erwirtschaften können (beispielsweise durch Flächenverkäufe), haben dabei sicherlich mehr Spielraum, Einnahmen für spezifische Serviceangebote oder deren Kofinanzierungen einsetzen zu können.

Die Gestaltung von internen und externen Arbeitsprozessen der kommunalen Wirtschaftsförderung erfordert mit der Digitalisierung und der hohen Bedeutung von Wissen den Aufbau eines professionellen Wissens- und Innovationsmanagements. Um zukünftige Entwicklungen im Blick zu behalten, bedarf es beispielsweise einer optimierten und konsequenten Erfassung und Analyse von Trenddaten, der Veranstaltung von Ideentagen und Kreativworkshops o.ä., und der Fähigkeit, notwendiges externes Wissen – gemäß des Open-Innovation-Ansatzes – punktuell immer wieder „ins Haus zu holen“. Zentrale Voraussetzung ist eine zielgerichtete und umfassende Digitalisierung der Serviceleistungen der Wirtschaftsförderung. Diese schließt Angebote und die Nutzung digitaler Plattformen (für interne und externe Anwendungen) sowie die Einführung der E-Akte mit ein. Eine innovative Wirtschaftsförderung muss Vorreiter beim Thema Digitalisierung sein. Mit Hilfe von digitalisierten Prozessen und Anwendungen können durch oder im Auftrag der Wirtschaftsförderungen Nachhaltigkeitsangebote entwickelt werden, die auch für Unternehmen nutzbar sind (Solarkataster, Fuhrpark-Sharing, CO₂-Bilanzierung für ortsansässige Unternehmen oder auch Crowdfunding von Unternehmen).

Um Erkenntnisse über Bedarfe der Wirtschaft zu erlangen und diese besser in Prozesse und Projekte zu integrieren, werden schon heute neue Wege beschritten und innovative Formate erprobt. Um die Face-to-Face-Interaktion mit Unternehmen zu verstärken hat die Wirtschaftsförderung Konstanz ihren Standort in ein unternehmerisches Innovationsareal verlegt und Räume in direkter Nachbarschaft angemietet. In Kiel hat die Wirtschaftsförderung den Visionsprozess zur Zukunft der Industrie gemeinsam mit den Kieler Industrieunternehmen angestoßen. Ähnliche Vorhaben finden beispielsweise in Nürnberg mit dem agilen Format der „Unkonferenz“ für Entscheider*innen sowie Geschäftsführer*innen statt. Ebenfalls in Konstanz werden Aufgaben und Projektvorhaben der Wirtschaftsförderung mit den Unternehmen gemeinsam entwickelt.

Um den Erfolg der eigenen Arbeit zu prüfen, ist in periodischen Abständen eine Supervision der gesamten Arbeit im Sinne eines Ziel-Struktur-Prozess-Abgleichs hilfreich. Darüber hinaus können Wirtschaftsförderungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit und Transparenz ihrer eigenen Arbeit als Trendsetter vorangehen und ein Audit der eigenen Struktur und Prozesse gemäß Nachhaltigkeitskodex (DNK) durchführen. Auch eine Zertifizierung nach der Gemeinwohlökonomiematrix kann Wirkungen der eigenen Prozesse sichtbar und messbar machen und gleichzeitig die Beratungskompetenzen in diesem Bereich erhöhen.

5.4 Instrumente und Produkte

Kommunale Wirtschaftsförderungen haben – je nach Ausrichtung und Größe – ein unterschiedliches Aufgabenportfolio. Für die Realisierung dieser Aufgaben können unterschiedliche Instrumente eingesetzt und verschiedene Produkte im Sinne von Services oder Dienstleistungen angeboten werden. Damit wird es Wirtschaftsförderungen möglich, ihre Leitziele umzusetzen. Für die Wirtschaftsförderung der Zukunft werden vor diesem Hintergrund einerseits strategische Anpassungen ihres bisherigen Portfolios unter Nachhaltigkeitsaspekten erforderlich, beispielsweise für den Ankauf, die Entwicklung, Vermarktung und das Monitoring von Wirtschaftsflächen oder für ein nachhaltiges Gewerbegebietsmanagement (einschließlich eines Leerstands-, Brach- und Dachflächenkatasters). Andererseits müssen neue Instrumente entwickelt werden, um verschiedene Stakeholder zu erreichen und insbesondere der Vernetzungsfunktion gerecht zu werden. Wirtschaftsförderungen können beispielsweise Miteigentümer von Innovations- und Nachhaltigkeitshub(s) zur Gründung und Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft und Start-ups werden, wie beispielsweise das „Green Hub Nürnberg“. Ein starkes dynamisches Gründungs- und Innovationsökosystem ist ein zunehmend wichtiger Motor und Treiber der Wirtschafts- und Standortentwicklung. Das Aufgabenfeld der Gründungsförderung in der kommunalen Wirtschaftsförderung kann durch die gezielte Unterstützung von Gründungen, wie beispielsweise zur lokalen bzw. regionalen Produktion, der Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle im Sinne der green economy oder von social entrepreneurship etc., einen Mehrwert für die Stadtentwicklung generieren. Wirtschafts- und Wissenschaftsdialoge, Startup-Pitches und digitale Plattformen für die Start-up-Förderung können zu einem vitalen Gründungs- und Innovationsökosystem beitragen. Jährliche Zukunftskonferenzen zu spezifischen Themen mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden können den Instrumentenbaukasten ergänzen und einen regelmäßigen Austauschrahmen schaffen.

Ein stabiles und dynamisches Akteursnetzwerk vor Ort ersetzt nicht den überregionalen und internationalen Austausch zwischen Wirtschaftsförderungen. Dazu zählen auch internationale Innovationspartnerschaften, z. B.

unterstützt durch europäische Programme, wie iCapital oder Horizon 2020 bzw. Horizon Europe. Diese bieten verschiedene Möglichkeiten: über den Tellerrand zu schauen, sich international zu vernetzen, auszutauschen und voneinander zu lernen.

Instrumente der Erfolgsmessung in der kommunalen Wirtschaftsförderung sind ein breit diskutiertes Thema. Während einige Wirtschaftsförderungen auf quantitative Kennzahlen setzen, werden zusätzlich oder alternativ dazu qualitative Erfolge der Arbeit beispielsweise in Form von Jahresberichten oder Umfrageergebnissen veröffentlicht. Mit einer Ausrichtung der Arbeit der Wirtschaftsförderung an den Nachhaltigkeitszielen stellt sich die Frage, wie deren erfolgreiche Umsetzung gemessen und öffentlich kommuniziert werden kann. Hier gilt es Kriterien für die Messung von Produkten und Projekten zu finden.

Das Produktportfolio der kommunalen Wirtschaftsförderung der Zukunft muss, um den Anforderungen an eine moderne Serviceeinrichtung gerecht zu werden, vollständig digitalisiert sein. Auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz, die eine 24-Stunden-Erreichbarkeit für die verschiedenen Kundengruppen der Wirtschaftsförderung sicherstellen können, ist zukünftig vorstellbar. Die Förderung von spezifischen Zielgruppen, wie Kleinstunternehmen und KMU, sowie von Unternehmen der lokalen Ökonomie in einzelnen Stadtteilen oder Quartieren stärkt die sozial-ökonomische und fiskalische Stabilität der städtischen Wirtschaftsentwicklung.

Um Unternehmen bei ihrer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zu unterstützen und nachhaltig ausgerichtete Ökonomien zu fördern, muss Wirtschaftsförderung im Sinne eines „Sustainable Innovation Office“ aktiv werden. In diesem Rahmen können nicht nur Nachhaltigkeitsangebote für Bestandsunternehmen, Existenzgründungen, ansiedlungswillige Unternehmen und bestehende Netzwerke bereitgestellt werden, sondern auch gezielt Ansätze der Kreislaufwirtschaft oder Zero-Waste-Strategien gestärkt und miteinander vernetzt werden. Das Innovation Office kann auch als Raum verstanden werden, um unternehmerischen Mehrwert, den Beitrag zum Klimaschutz und zu einer lebenserhaltenden Umwelt konstruktiv mit Unternehmen zu diskutieren und aktiv zu gestalten.

5.5 Ausblick: Zukunft? Zukunft!

Die Corona-Krise hat – wie in einer verdichteten Momentaufnahme – die Zerbrechlichkeit des (globalen) Wirtschaftssystems und die Schwachstellen in politischen und gesellschaftlichen Strukturen aufgedeckt. Gerade in der Bundesrepublik konnte man mit einer Vielzahl an konjunkturstützenden Maßnahmen zwar die größten Schocks abfedern und durch die Zentralbanken wurde auch das globale Finanzsystem gestützt und damit ein Kollaps der Weltwirtschaft verhindert. Aber es ist ein gewinnorientiertes und fragiles System, das z. B. systemrelevante Bereiche wie das Gesundheitssystem lange Zeit zu stark vernachlässigt hat (Tooze 2020).

Unser aktuelles Wirtschaftssystem ist auf Rendite und ökonomisches Wachstum durch Rationalisierung ausgerichtet. Dies befördert jedoch eine Homogenisierung von Produktions- und Konsumweisen sowie eine Konzentration und Monopolisierung von Strukturen, die es fragil und fehleranfällig macht. So werden die prägenden aktuellen Geschäftsmodelle und Innovationen von Renditeerwartungen beeinflusst, die entscheiden, „welche Produktionsprozesse, Vergütungsregeln und Technologien sich in der Realwirtschaft durchsetzen“ (Göpel 2020: 94). Resilienz hingegen ist die Fähigkeit, mit Schocks umgehen zu können. Sie gründet in systemischer Viel-

falt, die die ökonomischen, ökologischen und sozialen Systeme einschließt. Nicht umsonst fordern Ökonominnen und Ökonomen deshalb, die Situation des „Hochfahrens der Wirtschaft“ nach der Corona-Krise gezielt zu nutzen, um Investitionen in saubere Energie, klimafreundlichen Verkehr, Gesundheit, Naturschutz, moderne Städte und Bildung zu forcieren (Pötter 2020). Die dafür erforderlichen politischen Weichenstellungen sind nicht nur zentral für die Frage, „wie wir morgen leben“ wollen. Auch Unternehmen fordern schon seit langem Planungs- und Investitionssicherheit für ihre klimafreundlichen Geschäftsmodelle.

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach der Innovationsfähigkeit und der Innovationsnotwendigkeit der Wirtschaftsförderung in den Handlungsfokus ihrer Arbeit. Die Bedeutung der Themen „Krisenfestigkeit“, „Resilienz“ und Anpassungsfähigkeit haben mit der Corona-Krise und im Bewusstsein der möglichen krisenhaften Auswirkungen des Klimawandels neue Betroffenheiten und Verantwortlichkeiten sichtbar gemacht.

Die Strategien zur Sicherung und Wiederbelebung der Wirtschaft in den Kommunen müssen deshalb technologischen und gesellschaftlichen Fortschritt miteinander verbinden. Ist Wachstum der absolute Zweck für den Wohlstand von morgen? Oder werden nachfolgende Generationen nicht besser und gesünder leben können, wenn unser Konsum, unsere Produktion und unsere Investitionen dem Ziel der Nachhaltigkeit verpflichtet sind? Für die Wirtschaft von morgen benötigen wir eine lebenserhaltende Innovationsagenda, die es – so zeigt die aktuelle Krise – nicht alleine durch den Markt, sondern nur durch entsprechende Leitplanken der öffentlichen Hand geben kann. In der Vergangenheit wurden die meisten radikalen Erneuerungen durch mutige und intensive Investitionen der öffentlichen Hand ermöglicht (Mazzucato 2020). Diese Chance gilt es zu nutzen und zum Beispiel den aktuellen Schub für digitale Strukturen weiterzuentwickeln. Krisenzeiten bieten die Möglichkeit, gewohnte Strukturen und Prozesse, in denen wir denken und handeln, zu hinterfragen. Wie kann Wertschöpfung auch im Sinne einer ökologischen und sozialen Wertschöpfung vor Ort gestaltet und gestärkt werden?

Für die Sicherung und Weiterentwicklung von zukunftsorientierten Standorten geht es nun vermehrt um die Frage, wie lokale und regionale Wertschöpfungsketten und Kreisläufe gestärkt werden können und wie eine (Neu-)Ordnung der Wertschöpfungsstrukturen von den kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen befördert werden kann, die krisenfester und nachhaltiger ist. Im Blickfeld steht nicht nur der in Deutschland ausgeprägte Mittelstand, sondern auch zahlreiche Kleinbetriebe und Start-ups, die als Kreative und mit innovativen Geschäftsideen Lösungen für verschiedene technologische oder sozial-ökologische Herausforderungen entwickeln.

Ob es gelingt die Krise als Chance zu nutzen, wird im Rückblick aus dem Jahr 2040 zu beurteilen sein: Für einen zukunftsfähigen „Reboot“ ist es notwendig, die systemischen Zusammenhänge zu verstehen, um Klarheit darüber zu gewinnen, welche Bereiche wie verändert werden sollen, um Wirtschaftsentwicklung als Wohlstandsentwicklung und -sicherung im Gleichgewicht zu gestalten.

Literatur

- Achtert 2015: 65 (Achtert, Werner 2015): Agiles Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Mehr Flexibilität durch iterative Softwareentwicklung. OBJEKTspektrum 05/2015, 65–69)
- Beckmann, M., & Schaltegger, S. (2014): Unternehmerische Nachhaltigkeit. In Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum, 321–367.
- BMWi (2020): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020.
- Böcker, M., Brüggemann, H., Christ, M., Knak, A., Lage, J. & Sommer, B. (2021). Wie wird weniger genug? Suffizienz als Strategie für eine nachhaltige Stadtentwicklung. oekom verlag. <https://doi.org/10.14512/9783962388041>
- Böhle, M. (2016): Methoden, Netzwerke und Steuerung der Wirtschaftsförderung: Grundlagen für die Praxis. Wiesbaden.
- Bornwasser, Manfred (2020): Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In: Barthel, Christian (Hrsg.): Managementmethoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn. Wiesbaden: Springer Gabler, 59–91
- Bovaird, T., Löffler, E. (2012): We're all in this together: User and community co-production of public outcomes. A Discussion Paper. Institute of Local Government Studies, Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Brugger, Ernst A. (1980): Innovationsorientierte Regionalpolitik. Notizen zu einer neuen Strategie. In: Geographische Zeitschrift 68/3, 173–198.
- Brugger, Ernst A., Cavelti, Guido (2004): Innovationsorientierte Regionalpolitik: Zum notwendigen Paradigmawechsel in der Regionalpolitik. In: Schaltegger, Christoph A., Schaltegger, Stefan (Hg.): Perspektiven der Wirtschaftspolitik. Zürich: vdf, 451–458.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2009): Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/Infografiken/kultur-und-kreativwirtschaft-teilmaerkte.pdf> (abgerufen am 24.05.2021).
- Butzin, Anna / Gärtner, Stefan (2017): Koproduktion und Corporate Social Responsibility: Soziale lokale Unternehmen als Kunden der Wirtschaftsförderung. In: Albers / Hartenstein (Hrsg.): CSR und Stadtentwicklung. Springer, 75-92.
- Chesbrough, Henry William (2003): Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston/Massachusetts: Harvard Business Press
- Dallmann, Bernd, Richter, Michael (2011): Handbuch der Wirtschaftsförderung. Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung. Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2018): Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung. Berlin und Köln.
- Dewald, Ulrich / Rother, Josef (2020): Wirtschaft fördern und fordern. Die Gemeinwohl-Ökonomie als Impuls für nachhaltige Wirtschaftsförderung. In: Stember et al. (Hrsg.): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Springer, 347–367.
- Elsen, S. (2004): Wirtschaftsförderung – Gemeinwesenökonomie – Soziale Ökonomie. Gleiche Ziele – verschiedene Handlungsansätze Lokaler Ökonomie?, in: Regiestelle E&C der Stiftung SPI, Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“ (2004). Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten. Dokumentation der Zielgruppenkonferenz.
- Fischbach, Jan (2018): Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel. In: Bar-tonitz, M. et al. (Hrsg.): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Heidelberg: Springer Gabler, 65–74.
- Fischbach, Jan / Steinbrecher, Wolf (2020): Agiles Projektmanagement nach Scrum. Ein Modell in drei Phasen. In: Steinbrecher, Wolf (Hrsg.): Agile Einführung der E-Akte mit Scrum. Die digitale Akte als kollaborative Teamplattform aufsetzen. Heidelberg: Springer Gabler, 117.137.
- Fritzsche, Michael (2003): Von der innovationsorientierten Regionalförderung zur regionalisierten Innovationspolitik. Freiburger Arbeitspapiere 6.
- Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2017): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. (IAB-Kurzbericht, 06/2017), Nürnberg, S. 8
- Geser, Hans (1999): Von der „projektiven“ zur „reaktiven“ Kommunalpolitik. Zürich.
- Göpel, Maja (2020): Unsere Welt neu denken. Eine Einladung. Berlin.
- GWÖ-Vereine und Regionalgruppen (2021): Gemeinwohlökonomie – Die Bewegung. <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/> (abgerufen am 24.05.2021)
- Hahne, Ulf (o.A.): Resilienzökonomie und Wirtschaftsförderung 4.0. Online unter: <https://www.google.com/...> (02.04.2020).
- Heinze, Rolf G., Hoose, Fabian (2012): Perspektiven der Wirtschaftsförderung für den Kultur- und Kreativsektor. Bonn:

- Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Wirtschafts- und Sozialpolitik. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09366.pdf>
- Hoffmann, P., Scharpe, K., Wunsch, M. (2021): 3. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor. SEND (Hrsg.), <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/DSEM-2020-21.pdf> (abgerufen am 24.05.2021).
- Hollbach-Grömig, Beate & Floeting, Holger (2008): Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven. Difu Papers.
- Hollbach-Grömig, Beate & Floeting, Holger (2008): Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven. Difu Papers.
- Kasper, M., Hofielen, G. (2020): Punkten für das Gemeinwohl und die SDGs. Humanistic Management Practices (Hrsg.), <https://gwoe.17plus.org/?ddownload=127> (abgerufen am 24.05.2021).
- Knorre, Susanne (2020): Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation: Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung. In: Knocks et al. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Springer, S. 39–55
- Kopatz 2017: Wirtschaftsförderung 4.0. Regionale Wertschöpfung und kooperative Wirtschaftsformen fördern.
- Kulke, Elmar (2017): Wirtschaftsgeographie. 6. Auflage. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Lahner, Jörg (2020): Entwicklung der Wirtschaftsförderung. In: Stember, Jürgen et al. (Hg.): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lahner, Jörg; Neubert, Frank (2016): Einführung in die Wirtschaftsförderung: Grundlagen für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lempp, Jakob & Korn, Thorsten (2015): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung – Ergebnisse einer Befragung der Wirtschaftsförderer in Deutschland, In: Jakob Lempp, Gregor van der Beek & Thorsten Korn (Hrsg.), Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Konzepte für eine positive regionale Entwicklung. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 9–19.
- Leuninger, S., Held, H. (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung im Umbruch. Zeitschrift für Angewandte Geographie 4/2003, Springer-Verlag.
- Lévesque, Veronika / Steinbrecher, Wolf (2017): Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung. Innovative Verwaltung 5/2017, 28–30.
- Lévesque, V. & Michl, T. (2018): Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung? In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hg.), Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Wiesbaden: Springer Gabler, 41–51. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_4
- Löffler, E., Timm-Arnold, P., Bovaird, T., Van Ryzin, G. (2015): Koproduktion in Deutschland. Studie zur aktuellen Lage und den Potenzialen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Bürgerinnen und Bürgern. Bertelsmann Stiftung.
- Martini, Mario (2016): Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs „Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung“. FÖV Discussion Papers 85.
- Mazzucato, Mariana (2014): „Das Kapital des Staates: Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum“. München.
- Newcombe, Robert (2003): From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. Construction Management and Economics 21/8, 841–848.
- Osbelt, K. (2019): Social Entrepreneurship-Entstehung und Bedeutung. SEND (Hrsg.), https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/definition_social_entrepreneurship.pdf (angerufen am 24.05.2021).
- Ostrom, E. (1996): Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. World Dev 24(6), 1073–1087.
- Pies, Ingo (2008): Unternehmensethik für die Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor. Diskussionspapier 2008-1. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale).
- Pötter, Bernhard (2020): Ringen ums Klima beim Aufbau. In: die taz vom 27.4.2020. <https://taz.de/Corona-Konjunkturprogramm/!5678687/>
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018): Towards a consensus on the circular economy. Journal of cleaner production, 179, 605–615.
- Prognos (2020): Statusbericht der deutschen Kreislaufwirtschaft 2020.
- Raworth, K. (2018): Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört ((H. Freund & S. Schmid, Übers.)) (1. Auflage). Carl Hanser Verlag. <http://www.hanser-literaturverlage.de/9783446258457>
- Rehfeld, Dieter (2012): Auf dem Weg zur integrierten Wirtschaftsförderung: Neue Themen und Herausforderungen. Forschung Aktuell, No. 09/2012.
- Reike, D., Vermeulen, W. J., & Witjes, S. (2018): The circular economy: new or refurbished as CE 3.0?—exploring con-

- troversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. Resources, Conservation and Recycling, 135, 246–264.
- Sautter, Björn (2004): Regionale Cluster. In: Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie 2, 66–72.
- Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1911; Neuausgabe hrsg. von Jochen Röpke und Olaf Stiller, Berlin 2006.
- Schwittek, Sabine 2019: Agiles Projektmanagement in der Verwaltung?! Teil 1: Einführung zu „Scrum“. Online unter: <https://verwaltungsrebellien.de/scrum-einfuehrung/>
- Spath, Dieter (Hrsg.) (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Studie. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag
- Stronk, D. (Hrsg.) (2015): Erfolgreiche Wirtschaftsförderung: Strategien – Chancen – Best Practices Taschenbuch. Erich Schmidt Verlag.
- Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2019): Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung. Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte. Ergebnis des Projekts »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. Gelsenkirchen: Westfälische Hochschule, Institut Arbeit und Technik.
- Tooze, Adam (2020): Wie das Virus fast den Kapitalismus killte. In: der Freitag vom 23.4.2020. https://www.freitag.de/autoren/the-guardian/wie-das-virus-fast-den-kapitalismus-kill-te?fbclid=IwAR2CgUvSjBfPxUkYW_SXorVIWttlkW4uEBwx-Dl6_dkLE0boWnUd2HiBwil
- UNESCO (2007): Statistics on cultural industries: Framework for the elaboration of national data capacity building projects. Bangkok: Office of the UNESCO Regional Advisor for Culture in Asia and the Pacific.
- Vogelgesang, M. & Pongratz, P. (2016): Serviceorientierte Verwaltung und Wirtschaftsförderung: Grundlagen für die Praxis. Wiesbaden: Haufe.
- Vogelsang, M., Stember, J. (2020): Netzwerke, Ebenen und Organisationen der Wirtschaftsförderung, in: Stember J., Fink A., Pongratz P., Vogelgesang M. (Hrsg.) Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner-Endres, S. (2020): Kommunale Wirtschaftsförderung 2019. Strukturen, Aufgaben, Perspektiven: Ergebnisse der Difu-Umfrage. <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/577136>
- Wagner-Endres, S. (2019): Wirtschaftsflächenkonzepte. In: Stember, Fink et al. (Hg.) (2019): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik. Springer Gabler Wiesbaden.
- Welschhoff, J. Terstriep, J. (2017): Wirtschaftsförderung neu denken: Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+, Forschung Aktuell, No. 07/2017, Institut Arbeit und Technik (I-AT), Gelsenkirchen.
- Wolf, Ulrike (2020): Trends der Wirtschaftsflächenplanung und -entwicklung. Erfahrungsaustausch deutscher Städte. Potsdam.

Anhang

Nationale und internationale Best-Practice-Ansätze einer innovativen Wirtschaftsförderung

Agilität

| Ängelholm – Sveriges första agila kommun | |
|--|---|
| Land: | Schweden (https://de.wikipedia.org/wiki/...) |
| Kommune: | Ängelholm |
| Info: | <p>Seit 2013 setzt sich Ängelholm das Ziel, BürgerInnen in den Mittelpunkt der Verwaltung zu rücken. Dementsprechend ist Verbesserung des Bürgerservice und Bürgerzentrierung eines der Projektziele. Weitere Projektziele bestanden in der Mitarbeiterzentrierung – d.h. Verbesserung der Zusammenarbeit und Optimierung der Potenzialentfaltung durch kooperative Verhaltensweisen und agile Methoden – und in der inklusiven Prozessgestaltung – d.h. Beteiligung der Mitarbeitenden.</p> <p>Es wurden flexible Arbeitsmethoden mit Fokus auf ganzheitliche Sichtweise und Innovation entwickelt und Mitarbeitende mit Hilfe von Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) in die agile Kultur durch Workshops und Weiterbildung eingeführt, sodass seit 2015 eine neue, prozessorientierte Aufbauorganisation in Ängelholm gilt. Diese Organisation setzt sich aus einem Call-Center (ähnliche einem Bürgerbüro in größerer Dimension), welches die Mehrheit der Bürgerkontakte beantwortet, der traditionellen Sachbearbeitung mit hochqualifiziertem Personal sowie Arenen zusammen. In letzteren erfolgt die lösungsorientierte Auseinandersetzung mit einem Bürgerbedürfnis, welches einer kooperativen Herangehensweise bedarf, in temporären, cross-funktionalen Arbeitsgruppen unter Einbezug des Bürgers in 3–5 Arena-Treffen. Die klassische Verwaltungsarbeit wird so durch die agile ergänzt.</p> |
| Referenz: | <p>Ängelholm – Agiles Ängelholm Website: https://www.engelholm.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/agila-angelholm.html</p> <p>Rölle, Daniel (2020): Agile Verwaltung. In: Tanja Klenk et al. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer, 1–11.</p> <p>Steinbrecher, Wolf (2018): Agilisierung einer kommunalen Verwaltung. In: Martin Bartonitz et al. (Hrsg.): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Heidelberg: Springer Gabler, 221–234.</p> |

| Karlsruhe IQ – Innovativ und quer | |
|-----------------------------------|---|
| Land: | Deutschland (Baden-Württemberg) |
| Kommune: | Karlsruhe |
| Info: | <p>Auf Beschluss des Gemeinderats beginnt 2017 die Einführung einer innovativen (I) Querstruktur (Q) für priorisierte Themen der Stadt- und Verwaltungsentwicklung in Karlsruhe. Ziel sind schnellere, zielgruppenspezifischere Lösungen mit höherer Qualität, kreative und innovative Lösungen sowie das Aufbrechen von Silodenken, die Einführung neuer Arbeitsweisen und die Verbesserung der Kommunikation nach innen und außen. Dazu wurde die sogenannte IQ-Arbeitsweise (inkl. IQ-Regelwerk) eingeführt, d.h. eine themenorientierte Quervernetzung über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg und unter Einbezug der Stadtgesellschaft. Die Basis für die Querstruktur bilden sechs „Korridor-themen“, welche inkl. jeweiliger Ziele, Strategien und Leitprojekte 2016/2017 als Ergebnis eines Strategieprozesses entwickelt wurden. Karlsruhe führt damit eine fach- und hierarchieübergreifende Arbeitsweise an Projekten unter Einbezug von Betroffenen ein. Mittels Monitorings wird der Prozess beobachtet. Darüber hinaus strebt IQ die Einbindung der Stadtgesellschaft, des Gemeinderats sowie von Interessierten an.</p> <p>Die IQ-Arbeitsweise, -Leitkorridore und -Leitprojekte werden von der Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung, welche seit 2015 besteht, begleitet.</p> |
| Referenz: | <p>Karlsruhe IQ Website: https://www.karlsruhe.de/iq.de</p> <p>Duller, Christina / Meszarits, Veronika (2018): Anforderungen an die Kommune – Agilität als Lösung? Recht & Finanzen für Gemeinden 2018/02, 103–107.</p> |

| | |
|-----------------|--|
| GovLab Arnsberg | |
| Land: | Deutschland (Nordrhein-Westfalen) |
| Kommune: | Arnsberg |
| Info: | Als Initiative und organisatorischer Part der Bezirksregierung Arnsberg wurde das GovLab Arnsberg 2018 gegründet, um in interdisziplinären Projektgruppen Verwaltung zu optimieren und weiterzuentwickeln (besser, schneller) sowie Komplexität zu reduzieren (einfacher). Hierzu werden moderne und agile Werkzeuge sowie Methoden wie Design Thinking angewandt. Mit GovLab bzw. Governance Laboratory soll das Konzept eines Innovationslabors auf die Verwaltung übertragen werden. Das Lab betreut und berät Projekte aller Fachrichtungen und soll durch Möglichkeiten des Testens, Erprobens und Ausprobierens sowie durch die Arbeit im Netzwerk Innovation in der Verwaltung vorantreiben. |
| Referenzen: | https://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/govlab/#about Hoffmann, Nils (2019): GovLab Arnsberg – Katalysator für Innovation in der Bezirksregierung Arnsberg, S. 20–21. Public Governance – Zeitschrift für öffentliches Management. Digitaler Wandel: Der Nutzer im Fokus. Online unter: https://publicgovernance.de/media/PG_Sommer_2019_Digitaler_Wandel_Nutzer_im_Fokus.pdf . https://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/govlab/#about Hoffmann, Nils (2019): GovLab Arnsberg – Katalysator für Innovation in der Bezirksregierung Arnsberg, S. 20–21. Public Governance – Zeitschrift für öffentliches Management. Digitaler Wandel: Der Nutzer im Fokus. Online unter: https://publicgovernance.de/media/PG_Sommer_2019_Digitaler_Wandel_Nutzer_im_Fokus.pdf . |

| |
|---|
| Weitere |
| <p>Kreativwirtschaft Region Hannover: In Zusammenarbeit mit Tanja Föhr (Agentur für Innovationskultur) wurde ein Design Thinking Prozess mit der Frage nach Möglichkeiten einer agilen Wirtschaftsförderung durchlaufen (https://tanjafoehr.com/2019/02/13/transformation-staerken-mit-agiler-wirtschaftsfoerderung-schirmeyer-ft-foehr/).</p> <p>IT-Umstrukturierung Stadt München: Mit Hilfe von Scrum erfolgt die Umstrukturierung von „muenchen.de“ (https://muenchen.digital/blog/agilitaet-im-projekt-am-beispiel-von-muenchen-de/).</p> <p>Heidelberg – Auf dem Weg zur agilen Stadtverwaltung: Die Stadt hat eine Abteilung Strategische Personal und Organisationsentwicklung eingerichtet, welche in enger Kooperation mit der Abteilung Organisation und Personalwesen arbeitet. Mit einem agilen Changemanagement-Prozess möchte die Stadt Agilität in die Umsetzung bringen. Handlungsfelder waren in dem Zuge bspw. die Qualifizierung mit agilen Methoden und die Entwicklung von Spielräumen für agiles Arbeiten (Haag, Roland / Gebler, Christine (2019): Heidelberg auf dem Weg zur agilen Stadtverwaltung. Ein Werkstattbericht. Konferenz Forum Agile Verwaltung Ettlingen 21.02.2019).</p> <p>Köln – In Veränderungswerkstätten mit agilen Methoden zur schnellen Lösungserarbeitung: Im Zuge der Verwaltungsreform „wirfürdiestadt verwendet die Stadt Köln in Veränderungswerkstätten agile Methoden. Dass sich der Verbreitung des Methodenwissens auszeichnen kann zeigte sich an der Digitalisierung des Antrags auf Fördermittel im Kulturrat (Dick, Maik / Wewer, Till 2020): Blaupause für agile Methoden. Innovative Verwaltung 42/ 1/2, 31–33.</p> <p>Helsinki: Helsinki strebt in der Helsinki City Strategy 2017–2021, mit Design Thinking Methoden entwickelt, nach dem Titel „The Most Functional City in the World“. Eine konstante und agile Entwicklung der städtischen Funktionen und Praktiken wird als die beste Garantie, die Versprechen öffentlicher Dienstleistungen zu erfüllen, ein lebendiges städtisches Leben aufrechtzuerhalten und die internationale Attraktivität der Stadt zu stärken, gesehen (https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/strategy/strategy/city-strategy/).</p> <p>Lissabon – LabX (Laboratório de Experimentação da Administração Pública): LabX ist das Experimentierlabor der öffentlichen Verwaltung Lissabons. Hier entwickeln Partner aus dem wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich experimentelle Projekte. Diese haben zum Ziel, Entwicklung und Innovation in der Verwaltung zu fördern, aber auch nach Lösungen zu suchen, um den Anforderungen und Bedürfnissen der Bürger gerecht werden zu können. Die Aufgabe von LabX ist dabei im Wesentlichen, die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft zu ermöglichen und zu aktivieren. Dafür werden auch neuere Ansätze wie u. a. Gamification genutzt, um Impulse für die Veränderung der Organisationskultur zu setzen (https://labx.gov.pt/?lang=en).</p> <p>GovLabAustria Innovationslabor: In einer Kooperation zwischen der Donau-Universität Krems und dem Bundesministerium für Öffentlichen Dienst und Sport Österreich ist das GovLab als ein Innovationslabor für den öffentlichen Sektor entstanden. Das GovLab soll als „Experimentierraum“ für den öffentlichen Sektor dienen, um den zentralen Herausforderungen von Verwaltung zu begegnen (https://www.govlabaustria.gv.at/). Für ein weiters nationales Innovationslabor siehe auch das 2016 gegründete „Staatslabor“ der Schweiz: https://www.staatslabor.ch/de.</p> |

Innovation in der Verwaltung

| Tel-Aviv-Yafo Municipality Innovation Model (ITAY) | |
|--|--|
| Land: | Israel |
| Kommune: | Tel Aviv |
| Info: | 2016 hat die Gemeinde Tel Aviv-Yafo ein Innovationsmodell für Menschen aus verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltung und kommunaler Unternehmen eingeführt, um kollaborativ die Verbesserung der städtischen Dienstleistungen für die Bevölkerung Tel Avivs zu erwirken. Im Rahmen eines dreimonatigen Programms können Interessierte Ideen aus unterschiedlichen kommunalen Gebieten in die Umsetzung bringen, d.h. in innovative, praktische Projekte überführen. Seit 2016 hat das Programm sieben Gewinnerprojekte hervorgebracht, die finanziert und umgesetzt wurden, so z. B. einen Service-Truck, welcher kommunale Dienstleistungen in die Nachbarschaften bringt und so den Zugang zu städtischen Dienstleistungen auch für Menschen mit Einschränkungen ermöglicht. Im Wettbewerb „European Capital of Innovation“ gewann das Modell 2017 den zweiten Platz nach Paris. |
| Referenz: | Tel Aviv-Yafo Innovation Model Website: https://www.tel-aviv.gov.il/en/Live/Community/Pages/InnovationTLV.aspx European Capital of Innovation (iCapital) Award 2017: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/prizes/icapital/icapital2017_en |

| Wirtschaftsfreundliche Verwaltung OstWestfalenLippe | |
|---|--|
| Land: | Deutschland (Nordrhein-Westfalen) |
| Kommune: | Ostwestfalen-Lippe |
| Info: | Nachdem 2002 die Initiative „Wirtschaftsnahe Verwaltung“ von der OstWestfalenLippe Marketing GmbH gegründet wurde, ist die Region Ostwestfalen-Lippe 2004 vom Landtag NRW zur „Modellregion für Bürokratieabbau“ erklärt worden. 2007 konnten sodann 141 Vorschläge zum Bürokratieabbau vorgelegt werden. Dabei war es der Initiative ein Anliegen, Impulse für die Vereinfachung von Vorschriften und eine Verbesserung der Verwaltungsleistungen für Unternehmen zu setzen. So engagierten sich Vertreter aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Umweltverbänden und Gewerkschaften für die Stärkung des Standortes durch dienstleistungsorientierte Verwaltung. Behördliche Anlaufstellen, Verfahrenskordinatoren und Servicegarantien sind ein Ergebnis des Prozesses. Um eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wirtschaft zu fördern, sind im Rahmen des „Bündnis für wirtschaftsnahe Verwaltung in der Modellregion OstWestfalenLippe“ Grundsätze der Zusammenarbeit festgelegt worden. In der Kommune Höxter wird deutlich, was die Kriterien der Zusammenarbeit für örtliche Wirtschaftsförderung bedeuten: Wirtschaftsförderung erhält eine starke Lotsenfunktion, ist transparent, flexibel erreichbar und schnell in der Bearbeitung von Anliegen (https://www.hoexter.de/portal/seiten/wirtschaftsfoerderung-908000005-22101.html). |
| Referenz: | Land der Ideen (2006): Initiative „Wirtschaftsnahe Verwaltung“ – OstWestfalenLippe Marketing GmbH. Online unter: https://land-der-ideen.de/projekt/initiative-wirtschaftsnahe-verwaltung-ostwestfalenlippe-marketing-gmbh-1734 OstWestfalenLippe Marketing GmbH (2006): Bündnis für wirtschaftsnahe Verwaltung in der Modellregion OstWestfalenLippe. Bielefeld. Online unter: https://www.blomberg-lippe.net/fileadmin/pdf/ortsrecht/Allgemeine-Verwaltung/6-Modellregion_OstWestfalenLippe.pdf . OWL OstWestfalenLippe – Gesellschaft zur Förderung der Region mbH (2013): 20 Jahre OWL GmbH: Von guten Beispielen lernen. Online unter: https://www.ostwestfalen-lippe.de/blogs/ostwestfalenlippe-gmbh-blog/20-jahre-owl-gmbh-von-guten-beispielen-lernen.html . |

Sektorübergreifende Innovationspolitik – Open Innovation

| Open Innovation Platforms Tampere | |
|-----------------------------------|---|
| Land: | Finnland |
| Kommune: | Tampere |
| Info: | <p>Seit 2010 verfolgt Tampere eine Innovationspolitik, die stark vom Verständnis einer „Open Innovation Plattform“ geleitet wird. Innovationsprozesse sollen dabei durch „Co-Creation“, Zusammenarbeit und experimentelle Formate mit externen Partnern (z. B. Universitäten, Startups, Unternehmen, Studierenden) forciert werden, um auf diese Weise Innovationen und Unternehmensgründungen zu beschleunigen und neue Lösungen für die Zukunft der Stadt zu entwickeln.</p> <p>Mit dem Ziel, ein dynamischeres und ökosystemähnliches Innovationsumfeld zu schaffen, finanziert und unterstützt Tampere „Plattformen“, welche unterschiedliche Wertschöpfungsprozesse schaffen und die Ko-Kreation unterschiedlicher Organisation befördern. In Tampere findet sich bereits eine Vielfalt an Open Innovation Plattformen, welche die Interaktion, das Lernen und Experimentieren und die Ko-Kreation neuer Unternehmen, Innovationen und Dienstleistungen in den Universitäten, Unternehmen, Gemeinschaften und Bürger befördern (z. B. Demola, OASIS, New Factory, Simlab, TreStart/Talent Space, ...). Einige davon sind international etabliert, hoch renommiert und preisgekrönt (z. B. Demola, Protomo, New Factory) – sie führen z. B. Projekte und Partnerunternehmen/-organisationen zusammen oder ermöglichen die Umsetzung von Ideen in Prototypen und Demonstrationen in Projekten von multidisziplinären Studierendenteams.</p> <p>2013 startete die Innovationsplattform „Oma Tesoma“ und damit erstmals die Integration einer Innovationsplattform auf Bezirksebene. Ein Stadtteil von Tesoma wird dabei als Innovationsplattform entwickelt, um Unternehmen, Anwohner und lokale Gemeinschaften zu motivieren, Dienstleistungsinnovationen, Geschäftsmöglichkeiten und attraktive Lebensumgebungen zu entwickeln. So sollen gemeinschaftlich ökologisch lebenswerte und nachhaltige städtische Gebiete entstehen.</p> |
| Referenzen: | <p>Open Innovation Platforms in Tampere: http://innovationcapital.fi/platforms/open-innovation-platforms-in-tampere</p> <p>Plattform Oma Tesoma: http://omatesoma.fi/</p> <p>Tampere Region Open Innovation Plattform als Interreg Europe Good Practice: https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/795/tampere-region-open-innovation-platforms-oip/</p> |

| Open Innovation City Bielefeld | |
|--------------------------------|---|
| Land: | Deutschland |
| Kommune: | Bielefeld (Nordrhein-Westfalen) |
| Info: | <p>Open Innovation City wurde von der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Founders Foundation, owl maschinenbau und dem Pioneers Club initiiert (Projektstart 2019) und wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie Nordrhein-Westfalen nach jetzigem Stand bis 2023 gefördert. Das wissenschaftlich fundierte Projekt hat sich die thematisch fokussierte Vernetzung von Wissenschaft, Wirtschaft, Startups, Politik und Gesellschaft zum Ziel gemacht, um gegenwärtige Herausforderungen gemeinsam durch zu erarbeitende Lösungen und Innovationen zu bewältigen. Um das Innovationspotenzial der gesamten Stadtgesellschaft zu mobilisieren, sollen im Rahmen von Open Innovation City neue Rahmenbedingungen und Netzwerke innerhalb wie außerdem der Stadt geschaffen und eine Innovationskultur etabliert werden. Dazu gehört bspw. die Entwicklung von modernen Vernetzungsformaten, das Sichtbarmachen von entwickelten Innovationen und die Einbindung der Stadtgesellschaft über eine Plattform, der Aufbau internationaler Innovationspartnerschaften sowie die Steuerung aller Vernetzungen und Aktivitäten mittels eines Open Innovation Office. Ein weiteres Kerninstrument stellt der Open Innovation City Prozess dar, in welchem städtische Zukunftsthemen projekt- und beteiligungsbezogen umgesetzt werden sollen. Gemäß dem Motto „offen, transparent und gemeinsam“ ist das Mitwirken von Bürgerinnen und Bürgern ausdrücklich erwünscht.</p> <p>Übergeordnetes Anliegen des Projektes ist die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt, der Region Ostwestfalen-Lippe sowie aller deutschen Städte.</p> |
| Referenzen: | <p>Open Innovation City Bielefeld Website: https://openinnovationcity.de/</p> <p>Konsortialführer Fachhochschule des Mittelstands (FHM): https://www.fh-mittelstand.de/openinnovationcity/</p> |

| Innovation Barometer/Copenhagen Manual | |
|--|--|
| Länder: | Seit Ende 2019 kollaborieren Einrichtungen aus 19 Ländern sowie internationale Organisationen: Österreich, Kanada, Tschechien, Dänemark, Gemeinsame Forschungsstelle / EU-Kommission, Finnland, Deutschland, Island, Irland, Israel, Niederlande, Nordische Ministerrat, Norwegen, OECD, Polen, Portugal, Slowenien, Spanien, Schweden, Schweiz, Wales, Neuseeland. |
| Info: | Mit einem Kick-Off 2019 startete der co-kreative Prozess, ein benutzerfreundliches Handbuch mit Richtlinien zum Erstellen eines nationalen Innovationsbarometers im Bereich des öffentlichen Sektors gemeinsam zu entwickeln. Ziel war es dabei, einen internationalen Standard zur Messung und Entwicklung von Innovationen des öffentlichen Sektors zu erlangen. Ländern, welche bereits ein Innovationsbarometer entwickelt hatten, konnten ihre Erfahrungen und Ergebnisse teilen. Andere Länder, welche sich im Entwicklungsprozess oder in der Abwägung der Entwicklung befanden, konnten ihre Bedürfnisse und Bedarfe an das Handbuch präsentieren, um sicherzustellen, dass das Handbuch in der Praxis anwendbar und handhabbar genutzt werden kann. Als Ergebnis des Erfahrungsaustauschs ist das Copenhagen Manual entstanden sowie eine Community aus Entscheidungsträgern, Beamten, Innovationsberatern, Umfrageexperten, Statistikern, Kommunikationsspezialisten und Wissenschaftlern. |
| Referenzen: | www.innovationbarometer.org |

Zusammenarbeit und Kooperation

| Entsendung von Technologie-Attachés | |
|-------------------------------------|--|
| Land: | Österreich, div. |
| Info: | Zur Förderung bilateraler Technologie- und Innovationskooperationen baut Österreich seit einigen Jahren Technologiebüros im Ausland auf, so z. B. 2012 in Peking, 2016 in Jakarta und 2019 in Tel Aviv. Die Entsendung von Tech Attachés bzw. der Aufbau von Technologiebüros in anderen Ländern gilt dabei als einer der institutionellen Zahnräder des Motors „Innovationskraft“ im Bereich Internationalisierung. Die Aufgaben der Technologieattachés sind diplomatischer Art im Sinne der ministeriellen Vertretung (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie) sowie der Vertretung nationaler Interessen in Agenden der Forschungs- und Technologiepolitik. Auch auf strategische und operative Weisen sollen die Technologiebüros ihre Wirkung entfalten, indem sie zur Stärkung und Intensivierung österreichischer Aktivitäten im Bereich der Infrastrukturtechnologie beitragen. |
| Referenzen: | Wolf, Kurt (o.A.): Das BMVIT beim internationalen Technologietransfer. Online unter: https://www.ffg.at/sites/default/files/05_Wolf.pdf . Bundesministerium Verkehr, Innovation und Technologie (o.A.): Der Motor der Innovation. Online unter: https://www.bmk.gv.at/dam/jcr:2d9a9022-201b-4e72-8d8c-21c170ee5a1c/alpbach_inno_motor.pdf |

| Greater Copenhagen | |
|--------------------|--|
| Land: | Schweden, Dänemark |
| Kommunen: | Region Skåne, Region Halland, Region Hovedstaden, Region Sjælland, alle 85 dänische und schwedische Gemeinden in der Region |
| Info: | Greater Copenhagen stellt eine grenzübergreifende kollaborative Organisation mit dem Ziel, gemeinsam Wirtschaftswachstum und Entwicklung voranzubringen, dar. Der regionale und grenzüberschreitende Zusammenschluss von 85 Kommunen geht auf das Jahr 2015 zurück. Übergeordnet strebt die Organisation danach, die dänisch-schwedische Region zu „one of the world's strongest and most attractive metropolitan regions for growth, innovation and sustainability“ zu entwickeln. Die Zusammenarbeit und Partnerschaft der inkludierten Gemeinden und Regionen wird dabei als Schlüssel zur Förderung von Innovation und Entwicklung betrachtet. Das Instrument der Organisation besteht aus Pilotprojekten, Interessensvertretung sowie einem Netzwerk von (regionalen und internationalen) Allianzen, u. a. auch mit Universitäten. Dabei konzentriert sich die Arbeit von Greater Copenhagen auf folgende Schlüsse Greater Copenhagen stellt eine grenzübergreifende kollaborative Organisation mit dem Ziel, gemeinsam Wirtschaftswachstum und Entwicklung voranzubringen, dar. Der regionale und grenzüberschreitende Zusammenschluss von 85 Kommunen geht auf das Jahr 2015 zurück. Übergeordnet strebt die Organisation danach, die dänisch-schwedische Region zu „one of the world's strongest and most attractive metropolitan regions for growth, innovation and sustainability“ zu entwickeln. Die Zusammenarbeit und Partnerschaft der inkludierten Gemeinden und Regionen wird dabei als Schlüssel zur Förderung von Innovation und Entwicklung betrachtet. Das Instrument der Organisation besteht aus Pilotprojekten, Interessensvertretung sowie einem Netzwerk von (regionalen und internationalen) Allianzen, u. a. auch mit Universitäten. Dabei konzentriert sich die Arbeit von Greater Copenhagen auf folgende Schlüsselthemen: Grüne Transition, Arbeitsmarkt, Infrastruktur, Digitalisierung, Lifescience. In diesen Bereichen entwickelt Greater Copenhagen bspw. themenbezogene Visionen wie etwa die Greater Copenhagen Green Charter themenbezogene Visionen wie etwa die Greater Copenhagen Green Charter (https://www.greatercph.com/green-transition). |
| Referenzen: | https://www.greatercph.com/ |

| Inden/Eschweiler – Interkommunales Gewerbegebiet | |
|--|---|
| Land: | Deutschland (Nordrhein-Westfalen) |
| Kommune: | Eschweiler, Inden |
| Info: | <p>2018 beginnt offiziell der Bau von Erschließung sowie erster Ansiedlungen auf dem 31 Hektar Gesamtfläche umfassenden, interkommunalen Gewerbegebiet „Am Grachtweg“. Die Idee eines gemeinsamen Gewerbegebiets der Kommunen Eschweiler und Inden geht auf die Ansiedlungsbestrebung einer Papierfabrik auf den nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen der RWE zurück. Daraufhin sind in den Gemeinden (inhaltsgleiche) Bebauungspläne entwickelt worden. Die räumliche Lage und die Interessensidentität beider Kommunen haben demnach zur interkommunalen Zusammenarbeit, die seit 2014 besteht, geführt. Gleichwohl die Ansiedlung der Papierfabrik schließlich scheiterte, vermarkteten die Kommunen weiterhin den Standort durch die RWE. Hierfür sind einige interkommunale Regelungen vorgenommen worden, so etwa öffentlich-rechtliche Vereinbarungen zwischen der Stadt Eschweiler und der Gemeinde Inden über die Zuständigkeiten sowie die Einnahmen und Ausgaben. Für die Erschließung des Plangebiets wurde ein städtebaulicher Vertrag aufgesetzt.</p> <p>Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der Entwicklungsgesellschaft indeland, der Innovationsregion Rheinisches Revier sowie mit RWE Power AG, welche ca. fünf Millionen Euro für die Erschließung investierte, realisiert.</p> |
| Referenzen: | <p>Schöddert, Erik (2018): Industriegebiete (interkommunal) entwickeln. Bsp. Industriegebiet „Grachtweg“. Online unter: https://www.ihk-koeln.de/upload/Industriegebiet_Grachtweg_72631.pdf.</p> <p>RWE Power AG (2018): Ministerpräsident Armin Laschet beim Spatenstich: Neues Industriegebiet in Eschweiler mit 500 Arbeitsplätzen. Rheinisches Revier 11.04.2018, online unter: https://www.rheinisches-revier.de/neues/ministerpraesident-armin-laschet-beim-spatenstich-neues-industriegebiet-in-eschweiler-mit-500-arbeitsplaetzen-2018-04-11/.</p> <p>Interkommunales.NRW – Interkommunale Zusammenarbeit in Nordrhein-Westfalen (o.A.): Interkommunales Industriegebiet „Inden-Eschweiler – Am Grachtweg“. Online unter: https://interkommunales.nrw/projekt/interkommunales-industriegebiet-inden-eschweiler-am-grachtweg/.</p> |

| Gewerbeflächensicherungskonzept Metropolregion Hamburg | |
|--|---|
| Land: | Deutschland (Freie- und Hansestadt Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein) |
| Kommunen: | div. Landkreise |
| Info: | <p>Seit den 1960er Jahren kooperieren die Länder Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein bereits, zuletzt wurde ein Kooperationsvertrag über die Zusammenarbeit in der Metropolregion Hamburg (https://metropolregion.hamburg.de/grundlagen/) 2017 beschlossen. Entsprechend dieser Zusammenarbeit ist auch das Gewerbeflächenkonzept (GEFEK) der Metropolregion landesgrenzenüberschreitend ausgelegt und umfasst einige Kommunen und Landkreise der vier Länder. Im Rahmen des Gewerbeflächenkonzeptes werden gemeinsame Interessen sowie Interessenskonflikte ausgelotet, Premiumgewerbeflächen sowie jene mit Potenzial identifiziert – eine besondere Herausforderung angesichts der verschiedenen administrativen Institutionen und Ebenen und teilweise unvollständiger Daten. Nachdem bereits eine Aktualisierung des GEFEK im Jahr 2018 erfolgt ist, wird derzeit an einer Intensivierung der Zusammenarbeit in der Gewerbeflächenentwicklung gearbeitet. In diesem Zuge soll das Gewerbeflächeninformationssystem der Metropolregion weiterentwickelt werden und der Aufbau eines Informations- und Gewerbeflächen-Monitoringsystems erfolgen. Die Metropolregion sieht Modellcharakter in dem geplanten Monitoringsystem, denn: „Bislang verfügt keine deutsche Metropolregion über ein vergleichbares System, insbesondere nicht über vier Bundesländer hinweg.“ (https://metropolregion.hamburg.de/leitprojekte/981844/gewerbeflaechenentwicklung/). Im Rahmen der Zusammenarbeit in der Gewerbeflächenentwicklung finden in der Metropolregion landesgrenzenüberschreitende Vermarktung sowie Monitoring und Informationsaustausch statt.</p> |
| Referenzen: | <p>Geschäftsstelle der Metropolregion Hamburg (o.A.): Ausbau der Zusammenarbeit in der Gewerbeflächenentwicklung. Online unter: https://metropolregion.hamburg.de/leitprojekte/981844/gewerbeflaechenentwicklung/.</p> <p>Geschäftsstelle der Metropolregion Hamburg (2017, Hrsg.): Gewerbeflächenkonzept (GEFEK II) für die Metropolregion Hamburg. Online unter: https://metropolregion.hamburg.de/contentblob/10402506/7fba7d7e9e550ab9c8503e5cd1bfa5c2/data/do-gefek-ii.pdf.</p> <p>Metropolregion Hamburg (2021, Hrsg.): Gewerbeflächenmonitoring Metropolregion Hamburg. Bericht 2020. Online unter: https://metropolregion.hamburg.de/standortinformationen/14876166/gewerbeflaechenmonitoring-bericht/.</p> |

Ansätze der Wirtschaftsförderung

| | |
|-------------|---|
| Wifö 4.0 | |
| Land: | Deutschland (Niedersachsen u. a.) |
| Kommune: | Zunächst Osnabrück, mittlerweile auch Wuppertal, Witten, Witzenhausen |
| Info: | <p>Seit 2016 erarbeitet das Wuppertal Institut im Rahmen des Projektes „Wirtschaftsförderung 4.0“ (Laufzeit: 2016 – 2019) Handlungsempfehlungen für die Stärkung von Regionalwirtschaft und des kooperativen Wirtschaftens. Im „Living Lab“ Osnabrück erfolgte die Rückkopplung des Handlungskonzeptes mit der kommunalen Praxis, sodass „Wirtschaftsförderung 4.0“ erstmals erprobt und weiterentwickelt werden konnte. Die Stadt Osnabrück war dabei Teil des Projekts. Mittlerweile hat sich das Konzept in Osnabrück verstetigt und die Themen sind seit 2020 Bestandteil der WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH. Von 2020 bis 2021 findet überdies ein „Rollout“ des Projekts auf die Städte Wuppertal, Witten und Witzenhausen statt, in welchen die Übertragbarkeit des Projekts im Sinne eines Reallabor-Ansatzes geprüft werden soll. Im Vordergrund der Wirtschaftsförderung 4.0 stehen Ansätze des Teilens und der Kooperation bzw. stadt- und umweltverträgliche Wirtschaftsweisen, welchem dem übergeordneten Ziel einer regionalen (wirtschaftlichen) Resilienz dienen sollen.</p> <p>Das Pilot- wie das Rollout-Projekt sind jeweils BMBF-gefördert.</p> |
| Referenzen: | <p>Projekt Wirtschaftsförderung 4.0: https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/</p> <p>Kopatz, Michael (2015): Wirtschaftsförderung 4.0. Kooperative Wirtschaftsformen in Kommunen. politische ökologie 03-2015. Online unter: https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/6003.</p> <p>Kopatz, Michael (2018): Wirtschaftsförderung 4.0. In: Kopatz, Michael: Ökoroutine. Damit wir tun, was wir für richtig halten. München: oekom Verlag, 281–345.</p> <p>Rasche, Uwe (2020): Wirtschaft ist mehr. brand eins 06/2020. Online unter: https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2020/neu-sortieren/wirtschaft-ist-mehr.</p> <p>Stadt Osnabrück: Wirtschaftsförderung 4.0 für Osnabrück. Online unter: https://www.osnabrueck.de/bildung/wirtschaftsfoerderung-40/.</p> <p>WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH: Nachhaltigkeit & Regionalität. Online unter: https://www.wfo.de/projekte-netzwerke/nachhaltigkeit-regionalitaet/.</p> <p>Wohlrab, Josephine (2019): Kommunale Unterstützung transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen im Rahmen der Wirtschaftsförderung 4.0: Eine Bedarfsanalyse am Beispiel von Initiativen in der Stadt Osnabrück. Wuppertaler Studienarbeiten zur nachhaltigen Entwicklung No. 18. Online unter: https://www.econstor.eu/handle/10419/201851.</p> <p>Wuppertal Institut: Wirtschaftsförderung 4.0. Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen. Projekt-Nr. 250562. Online unter: https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/643.</p> <p>Wuppertal Institut: Rollout Wf 4.0. Rollout Wirtschaftsförderung 4.0: Renaissance der Regionen. Projekt-Nr. 251875. Online unter: https://wupperinst.org/p/wi/p/s/pd/898.</p> |

| Partizipative Wirtschaftsförderung Bottrop | |
|--|--|
| Land: | Deutschland (Nordrhein-Westfalen) |
| Kommune: | Bottrop |
| Info: | Im Experimentierraum Bottrop werden im Rahmen des Projektes „Bottrop 2018plus“ neue, partizipative Governancestrukturen der Wirtschaftsförderung erprobt (Projektlaufzeit: 2016 – 2019, 2020 – 2021). Diese beinhalten die Zusammenarbeit zwischen Stadt, Wirtschaft und Wissenschaft – so sind etwa das Faktor 10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH und das Institut für Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule am Partner des Projekts. Die Koordination liegt beim Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. Übergeordnetes Ziel des Projekts ist die Stärkung einer nachhaltigen und resilienten urbanen Entwicklung. Zu diesem Zweck wurden der Ansatz der Strategischen Allianzen auf den Bereich der Wirtschaftsförderung angewandt und so die Wirtschaftsallianz Bottrop (https://www.bottrop.de/wirtschaftsallianz) etabliert. Diese dient als Steuerungs- und Austauschinstrument. Überdies werden strategische Allianzen in den Handlungsfeldern Einzelhandel, Handwerk und Freizeitwirtschaft & Tourismus angestrebt. Im Rahmen des Projektes sind ebenfalls Handreichungen für Kommunen, welche an der Umsetzung Strategischer Allianzen interessiert sind, entstanden. |
| Referenzen: | <p>Projekt Bottrop 2018plus: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/.</p> <p>Merten / Seipel / Schmidt (2019): Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen. Online unter: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/.</p> <p>Rabadjewa / Terstriep (2020): Ambition Meets Reality: Mission-Oriented Innovation Policy as a Driver for Participative Governance. Sustainability 13/1. https://doi.org/10.3390/su13010231.</p> <p>Rabadjewa / Seipel / Terstriep (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung. Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Forschung Aktuell 11/2018. Online unter: https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2018/fa2018-11.pdf.</p> <p>Schmidt / Seipel (2019): Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen. Online unter: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/.</p> <p>Schmidt / Seipel / Merten (2019): Planung von Reallaboren – ein Praxis-Leitfaden. Online unter: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/.</p> <p>Seipel / Gonka / Merten (2018): Entwicklung eines Monitoring- und Planungsinstrumentes für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen. AP6 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ -Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online unter: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/.</p> <p>Terstriep / Rabadjewa (2019): Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung. Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte. Online unter: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/.</p> <p>Welschhoff / Terstriep / Seipel / Gonka (2017): Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt „Bottrop 2018+“. Online unter: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/.</p> <p>Welschhoff / Terstriep (2017): Wirtschaftsförderung neu denken. Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+. Forschung Aktuell 07/2017. Online unter: https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2017/fa2017-07.pdf.</p> |

| Interkommunale Wirtschaftsförderung „wir4“ | |
|--|---|
| Land: | Deutschland (Nordrhein-Westfalen) |
| Kommune: | Moers, Kamp-Lintfort, Neukirchen-Vluyn, Rheinberg |
| Info: | Unter „wir4“ haben sich die Kommunen Moers, Kamp-Lintfort, Neukirchen-Vlyun und Rheinberg zusammengeschlossen, um als interkommunale Wirtschaftsförderung gemeinsam den Standort bzw. die Region zu befördern. Die langfristige Entwicklung und Stärkung des Standortes ist damit Gemeinschaftsaufgabe. Als rechtlich selbstständige Anstalt öffentlichen Rechts nimmt übernimmt die „wir4“ klassische Wirtschaftsförderertätigkeiten interkommunal. Die Arbeit von „wir4“ geht dabei auf die Entwicklung eines interkommunalen Gewerbegebiets, die gemeinsame Herausforderung des Strukturwandels als Bergbauregion und damit auch das geteilte Ziel, den Veränderungsprozess als Chance zu begreifen, zurück. |
| Referenzen: | https://wir4.net/ |

| Integrierte Wirtschaftsförderung | |
|----------------------------------|--|
| Land: | - |
| Kommune: | - |
| Info: | Unter integrierter Wirtschaftsförderung werden Ansätze verstanden, welche die Wirtschaftsförderung in ganzheitliche Stadtpolitik einbetten. Durch den Ansatz ergeben sich insb. Chancen, Wirtschaftsförderung auf lokaler Quartiersebene anzusiedeln, d.h. die Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung werden verstärkt im lokalökonomischen Bereich gesehen. Damit kann Wirtschaftsförderung zur lokalökonomischen Entwicklung und Revitalisierung von Stadtquartieren z. B. durch gezielte Vernetzung verschiedener Akteure beitragen. Ein Vorteil gegenüber der Entwicklung von Quartieren mittels Städtebauförderung wird in der potenziellen Erweiterung der Förderinstrumente gesehen, mit welchen gezielt die wirtschaftliche Entwicklung in Quartieren gestärkt werden könnte. Angesichts einer zunehmenden Durchmischung in Städten könnte eine Wirtschaftsförderung, welche Bestandteil der Stadtentwicklung ist, sogar notwendig werden. |
| Referenzen: | Brandt / Gärtner (2019): Lokale Ökonomie – Was, wer, wie auf welchen Ebenen? In: Niermann / Schnurr / Drilling (Hrsg.): Ökonomie im Quartier. Von der sozialräumlichen Intervention zur Postwachstums-gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, 29–47. Hahne, Ulf (2019): Wirtschaftsförderung 4.0 als Teil integrierter Stadtentwicklungspolitik. Paper im Rahmen des Forschungsprojektes Wirtschaftsförderung 4.0 – Entwicklung und Umsetzung von Konzeptionen zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen des Wuppertal-Instituts für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. Kassel. Widmaier / Beer / Gärtner / Hamburg / Terstriep (2004): Wege zu einer integrierten Wirtschaftsförderung. Baden-Baden: Nomos. |

| Entwicklung eines nachhaltigen Gewerbegebiets – Lune Delta Bremerhaven | |
|--|--|
| Land: | Deutschland (Bremen) |
| Kommune: | Bremerhaven |
| Info: | Die Wirtschaftsförderung BIS-Bremerhaven (Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH) unterstützt die Stadt Bremerhaven bei ihrem Vorhaben, sich klimafreundlich auszurichten (https://zukunft.bremen.de/), mit dem Projekt „Green Economy Bremerhaven“. Teil des Projektes ist die Entwicklung eines nachhaltigen Gewerbegebiets, südlich gelegen auf der Luneplate, für welches insb. das Referat „Green Economy“ der BIS zuständig ist. Besondere Herausforderung, aber gleichzeitig großes Potenzial für z. B. die Mitarbeitergewinnung, besteht in der Kopplung des Naturschutzes und des Gewerbegebiets. Die Ansprüche an das Gewerbegebiet sind dabei vielfältig: Es soll integral (Natur und Gewerbe), bedarfsgerecht (von Global Player bis Startup), divers (Branchenmix), zirkulär (zirkulärer Ressourceneinsatz), erneuerbar (Energieproduktion) und vernetzt sein. 2017 wurde ein städtebauliches Entwicklungskonzept vorgestellt, welches aus dialogorientierten Werkstattverfahren hervorging. 2021 soll mit dem Bau begonnen werden. Bis Ende 2021 läuft auch die Förderung des Bundes (GRW-Mittel). |
| Referenzen: | Projekt Green Economy Bremerhaven: https://green-economy-bremerhaven.de/ . BIS-Bremerhavener Gesellschaft für Innovationsförderung und Stadtentwicklung mbH: Green Economy. Online unter: https://www.bis-bremerhaven.de/projekte-und-kooperationen/green-economy-98334.html . BIS-Bremerhavener Gesellschaft für Innovationsförderung und Stadtentwicklung mbH (2019): Nachhaltig Wirtschaften in Bremerhaven. Expose Lune Delta. Online unter: https://www.bremerhaven.de/sixcms/media.php/94/Expos_Lune+Delta_web.pdf . Schimmel (2017): Lune Delta – Eine Vision für Bremerhavens neues Gewerbegebiet auf der Luneplate. Online unter: https://green-economy-bremerhaven.de/2017/12/lune-delta/ . |

| Innenstadtrevitalisierung – Seattle Commercial Affordability Advisory Committee | |
|---|---|
| Land: | Vereinigte Staaten von Amerika (Washington) |
| Kommune: | Seattle |
| Info: | <p>2016 rief der Bürgermeister Ed Murray ein Beratungsgremium zum Thema kommerzielle Erschwinglichkeit ein. Dieses hatte zur Aufgabe, die gegenwärtige Situation – geprägt von rasantem Wirtschaftswachstum und damit einhergehenden Verdrängungstendenzen – zu evaluieren und Empfehlungen zur Unterstützung erschwinglicher Gewerbeflächen aufzustellen. Auf Basis der veröffentlichten Empfehlungen des Gremiums wurde ein Aktionsplan aufgestellt, um den Erhalt langjähriger Unternehmen sowie die Entwicklung neuer Unternehmen zu fördern und somit die Wettbewerbsfähigkeit Seattles zu erhalten.</p> <p>Der beratende Ausschuss setzte sich neben Verantwortlichen für wirtschaftliche Entwicklung u. a. auch aus nachbarschaftlichen Unternehmern, Entwicklern, Immobilienexperten sowie dem Musik- und Kunstgeschäft zusammen.</p> <p>Ein beispielhaftes Ergebnis aus diesem Prozess ist neben der finanziellen Förderung von Kleinunternehmen die Aufstellung eines Beratungsteams für kommerzielle Erschwinglichkeit (commercial affordability consulting team), welches kleine Unternehmen und Immobilienbesitzer mit Immobilien- und Geschäftskennntnissen, z. B. im Rahmen der Entwicklung von Geschäftsplänen, unterstützt. Auch die Initiierung eines Fonds für kommerzielle Leistbarkeit wurde in Erwägung gezogen.</p> <p>Mit dem Commercial Affordability Program sollen die lokale Wirtschaft und Kleinunternehmen stimuliert werden.</p> |
| Referenzen: | https://www.seattle.gov/office-of-economic-development/about-us/our-work/commercial-affordability |

Zum Nachschlagen

| Thema | Nachschlage-Empfehlung | Info | Quelle |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Agilität | Hochschule der Medien Stuttgart | | |
| Agilität | „Forum Agile Verwaltung“ | 2016 in Karlsruhe gegründet Austausch- und Experimentierplattform ohne kommerzielles Interesse Richtet sich an Kommunen, die der Kultur der Agilität interessiert sind | https://agile-verwaltung.org/ |
| Agilität | #ANDI – Agiles Netzwerk Digitale Innovation | 2018 gegründet Netzwerk aus Vertreter*innen der Städte Karlsruhe, Mannheim, Freiburg, Konstanz und der Metropolregion Rhein-Neckar | https://www.netzwerk-agile-verwaltung.de/ |
| Experimentieren | Experimentierräume | Die Plattform Experimentierräume ist Teil der Initiative neue Qualität der Arbeit des BMAS. Sie stellt bestehende Experimentierräume vor und ermutigt zum Erproben neuer Arbeitsweisen (Arbeit 4.0) in Lern- und Experimentierräumen. | https://www.experimentierraeume.de/die-idee/ |
| Führungskultur | FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung | Das vom BMAS geförderte Projekt eröffnet sieben Pilotorganisationen auf bundes- und Landesebene die Möglichkeit, Erfahrung zu neuen Formen der Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung in Lern- und Experimentierräumen zu sammeln. Die Erkenntnisse des Projektes sind in einem Handlungsleitfaden zusammengefasst. | https://fuehrdiv.org/projekt-fuehrdiv.html |
| Innovationen im öffentlichen Sektor | OECD OPSI – Observatory of Public Sector Innovation | Aufgebaut von OECD in Zusammenarbeit mit den Mitgliedsländern Interaktive Online-Datenbank zur Sammlung, Kategorisierung und Analyse von Innovationen im öffentlichen Sektor | https://www.oecd-opsi.org/ |

| Thema | Nachschlage-Empfehlung | Info | Quelle |
|------------------------------|---|---|---|
| Innovationsbarometer | COI – National Centre for Public Sector Innovation | Dänisches Zentrum für Innovationen im öffentlichen Sektor Zur Verfügung gestellte Tools und Veröffentlichungen zu Innovation im öffentlichen Sektor, insb. zum Innovationsbarometer | https://www.coi.dk/en |
| Nachhaltige Stadtentwicklung | URBACT Good Practice | URBACT zeigt gute Beispiele europäischer Länder für eine nachhaltige Stadtentwicklung auf, die sich nach den Themen Governance, Wirtschaft, Inklusion, Umwelt und Stadtentwicklung filtern lassen. Mit einer kurzen Zusammenfassung werden Projekte, ihre Ansätze und Lösungen sowie Erfahrungen vorgestellt. | https://urbact.eu/good-practices/home |
| Innovative Stadt | The European Capital of Innovation Award – iCapital | In diesem Wettbewerb konkurrieren europäische Städte mit ihrer Innovationsfähigkeit. Der Preis würdigt und fördert die entwickelten Innovationen europäischer Städte und dient damit der Inspiration. | https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-prizes/european-capital-innovation-awards_en |