

public one



Wirtschaftsförderung 2.0

*Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft,
Verwaltung und Politik in Clustern und sozialen Netzwerken*

Herausgegeben von Franz-Reinhard Habel und Andreas Huber im Auftrag
des Innovators Club – Deutschlandforum Verwaltungsmodernisierung

Redaktion: Holger Kindler, Andreas Huber, Franz-Reinhard Habel

vwh
Verlag Werner Hülsbusch
Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft

F.-R. Habel/A.Huber (Hrsg.): Wirtschaftsförderung 2.0

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://d-nb.de> abrufbar.

© Verlag Werner Hülsbusch, Boizenburg, 2010

vwh Verlag Werner Hülsbusch
Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft

www.vwh-verlag.de

Einfache Nutzungsrechte liegen beim Verlag Werner Hülsbusch, Boizenburg.
Eine weitere Verwertung im Sinne des Urheberrechtsgesetzes ist nur mit Zustimmung der Herausgeber möglich.

Markenerklärung: Die in diesem Werk wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenzeichen usw. können auch ohne besondere Kennzeichnung geschützte Marken sein und als solche den gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

Satz: Werner Hülsbusch
Umschlag: design of media, Lüchow
Druck und Bindung: Kunsthaus Schwanheide

Printed in Germany

ISBN: 978-3-940317-68-3

Inhaltsübersicht

	Inhaltsverzeichnis	5
	Grußwort	15
1	WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG 2.0 – EINE EINFÜHRUNG	17
2	HANDLUNGSFELDER HEUTIGER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG	87
3	METHODISCHE ANSÄTZE FÜR EINE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG 2.0	153
4	BEISPIELE AUS KOMMUNEN UND REGIONEN	221
	ANHANG	289

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsübersicht	5
	Grußwort	15
1	WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG 2.0 – EINE EINFÜHRUNG	17
1.1	Unternehmen ohne Orte: Kreativitäts- statt Standortförderung <i>Franz-Reinhard Habel</i>	17
	Moderne Zeiten: Grenzenlose Wirtschaft und lokale Probleme	17
	Wirtschaften im Baukastensystem	18
	Virtualisierung der Prozesse	19
	Sechs Forderungen an die Wirtschaftsförderung von morgen	19
1.2	Wirtschaftsförderung 2.0 ist aktives Grenzmanagement: Was kann das sein? <i>Andreas Huber</i>	22
	Wirtschaftsförderung ist eine besonders wichtige kommunale Aufgabe	23
	Aktivierendes Grenzmanagement ist die Kombination der Stärken aller Akteure in einer Kommune	24
	Unternehmen nutzen Web 2.0 – Kommunen müssen nachziehen	24
	Wirtschaftsförderung 2.0 erzielt mehr Reichweite und Effektivität	26
1.3	Grundlagen moderner Wirtschaftsförderung: Wirtschaften im Zeichen von Kreativität und Innovation <i>Birgit Buschmann</i>	27
	Kreativität als Standortfaktor für Regionen	27
	Ansatz und Begrifflichkeiten der „creative capital theory“	30
	Strategien zur Förderung der Kreativwirtschaft	40
	Beispiel: Internationales Netzwerk „Districts of Creativity“	47
1.4	Die Kommune als Berater <i>Uwe Zimmermann und Carsten Hansen</i>	54
	Wirtschaftsförderung im Umbruch	55
	Ganzheitlicher Ansatz: Verzahnung verschiedener Politiken	56
	Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung	58
	Fazit: Wirtschaftsförderung 2.0 ist schon in Vorbereitung	63
1.5	Wie „2.0“ funktioniert: Innovationsförderung durch offene Internetplattformen <i>Anke Domscheit</i>	64
	Innovation als Quelle für Wirtschaftswachstum	65

	Web 2.0 in der Verwaltung:	
	Das Engagement der Bürger nutzen, Ideen kreieren, Geld sparen	67
	Open Government schafft die Basis für neue Geschäftsmodelle in der Wirtschaft	71
	Neue Öffentlich-Private Ökosysteme entwickeln sich auf der Basis kollaborativer Plattformen	73
1.6	Web-2.0-Plattformen im kommunalen E-Government – Rechtliche Konfliktfelder	
	<i>Jan Dirk Roggenkamp</i>	75
	Beschaffungsphase – Vergaberecht	75
	Modellierungsphase – Barrierefreiheit	76
	Betriebsphase – Verantwortlichkeit für „Citizen Generated Content“	77
1.7	Wie setzt man Web 2.0 ein? Kritische Rückschau auf Web 1.0 und Ausblick auf die Potenziale von Web 2.0 im öffentlichen Sektor	
	<i>Jens Mofina</i>	78
	Die Schöne Neue Welt des Internet	79
	Kulturrevolution durch die neuen Medien?	79
	Rückschau auf den öffentlichen Sektor im Kontext veränderter Interaktionsanforderungen	80
	Von Internetseiten zu Webportalen	81
	Von Informationsträgern zum interaktivem Portal und Online-Marktplatz	82
	Erfolgsfaktoren öffentlicher Internetportale	83
	Bedeutung und Potenziale von Web 2.0 für den öffentlichen Sektor	83
	Web 2.0: Transparenz, Bürgernähe, Offenheit	84
	Die richtigen Fragen stellen, um Web 2.0 anzugehen	85
2	HANDLUNGSFELDER HEUTIGER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG	87
2.1	Was brauchen Unternehmen heute? Impulse für kommunale Wirtschaftsförderung durch Web 2.0	
	<i>Elisabeth Slapio</i>	87
	Verwaltung, Politik und Unternehmen – alle im gleichen Boot	88
	Vertrauen in die Verwaltung und kommunale Wirtschaftsförderung	91
	Web-2.0-Instrumente in der kommunalen Wirtschaftsförderung	92
	Die Verwaltung als Partner und Makler?	
	Interpretation kommunalen Wirtschaftshandelns	93
2.2	Wirtschaftsförderung im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit	
	<i>Arno Brandt</i>	95
	Die Wissensökonomie als Herausforderung für die Wirtschaftsförderung	96

	Phänomene der Wissensökonomie	98
	Wissen hat einen Ort	104
	Konsequenzen für die Wirtschaftsförderungen	108
	Strategieoptionen der Wirtschaftsförderungen	110
2.3	Anforderungen in der 2.0-Welt: Worum es bei der Mit-Mach-Modernisierung wirklich geht <i>Dirk Furchert</i>	119
	Die fünf Ursachen des Wandels	119
	Bezug zur Verwaltung: Veränderte Umwelten forcieren organisationalen Paradigmenwechsel	120
	Vier Kompetenzen für den Modernisierungserfolg	125
	Das Hexagon des Veränderungsmanagements	126
2.4	Für eine proaktive und vernetzte Wirtschaftsförderung <i>Gert Wichitill</i>	127
	Die moderne Wirtschaftsförderung richtet sich am Bedarf der Unternehmen aus	127
	Einflussfaktoren auf den Erfolg der Wirtschaftsförderung	131
	Entwicklungstendenzen	132
	Fazit: Elemente einer modernen Wirtschaftsförderung	133
2.5	Mobbing 2.0 – wie Unternehmen und der öffentliche Sektor den neuen Gefahren begegnen können <i>Jochen Koubek</i>	137
	Mobbing – leider ein Alltagsphänomen	137
	Was ist Cybermobbing?	138
	Welche Persönlichkeitsrechte verletzt Cybermobbing?	140
	Die Akteure und ihre Motive	141
	Aktionen und Reaktionen	142
	Einführung: Die größte Medienrevolution seit Gutenberg	146
	Chancen für die kommunale PR-Arbeit	147
	Phasen der Umsetzung – der Weg zu neuen Konzepten	148
	Beispiel: Digitales Stadtgedächtnis Coburg	151
3	METHODISCHE ANSÄTZE FÜR EINE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG 2.0	153
3.1	Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln <i>Gerd Meier zu Köcker und Claudia Buhl</i>	153
	Neuartige Formen der Zusammenarbeit sind gefragt	154
	Was sind Kompetenznetze und welche Mehrwerte generieren sie?	154
	Förderung von Kompetenznetzen in Deutschland	156
	Netzwerkförderung 2015 – Neue Ansätze zur Weiterentwicklung von Kompetenznetzen	158

	Zukünftige Herausforderungen an die Entwicklung von Kompetenznetzen	163
3.2	Wirtschaftsförderung in regionalen Clustern – Das Unlösbare selbstbewusst lösen <i>Stefan Friedrichs und Felix Richter</i>	165
	Der verhängnisvolle Hang zu unlösbaren Problemen	165
	Regionale Wirtschaftskluster und Voraussetzungen ihrer Förderung	167
	Governance Consulting zur Wirtschaftsförderung in regionalen Cluster: Unsere Methodik für selbstbewusste Lösungen	170
	Chancen neuer Technologien: Web 2.0 und E-Cluster	173
3.3	Personalstrategien 2.0: Kompetenzen und Qualifikationen für Government 2.0 <i>Volker Franke</i>	175
	Web 2.0 – Das Mitmachnetz. Auch in der Verwaltung?	175
	Voraussetzung für Web 2.0: Geschultes Personal	176
	Web 2.0 ist eine Kultur, die gelebt werden muss!	179
3.4	Wirtschaftsförderung als organisatorische Herausforderung für die Verwaltungen <i>Jürgen Stember</i>	180
	Wirtschaftsförderung als Verwaltungsmanagement	181
	„Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement – DiWiMa“	182
	Die Vision der „High-End-Dienstleistungen“ für Unternehmen	186
	Reformentwicklungen anhand der EU-Dienstleistungsrichtlinie	191
	EU-Dienstleistungsrichtlinie drängt zur Modernisierung – mit den Hochschulen	198
3.5	Leistungsanreize durch Transparenz: Kennzahlenvergleiche und Kundenerhebungen für bessere Wirtschaftsförderungsdienstleistungen <i>André Göbel</i>	199
	Kommunen vor komplexen Herausforderungen	200
	Spiegelerhebung: Wie wichtig ist die Wirtschaftsförderung für den Standort?	203
	Verbesserungsvorschläge zur Optimierung der Wirtschaftsförderung	205
	Enormer Mehrwert für Standortplanung und -betreuung	206
3.6	Government 2.0 als strategisches Instrument staatlichen Handelns <i>Philipp Müller</i>	207
	Web 2.0 verändert Staat, Verwaltung und Gesellschaft	208
	Government 2.0: ein neues Geschäftsmodell für Politik und Verwaltung?	209
	Der Policy-Zyklus 2.0	210

	Government 2.0 und Wirtschaftsförderung	211
3.7	Vom festen Arbeitsplatz zum virtuellen Arbeitsraum – drei Handlungsvorschläge	
	<i>Willi Kaczorowski</i>	212
	Digitalisierung und Flexibilisierung des (Arbeits-) Alltags	213
	Handlungsvorschläge für Kommunen in der veränderten Lebens- und Arbeitswelt	215
4	BEISPIELE AUS KOMMUNEN UND REGIONEN	221
4.1	Regionales Kompetenz-Matching – Wie man einen Innovationstransfer in Regionen unterstützt	
	<i>Klaus Wurpts</i>	221
	Cluster kann man nicht „gründen“	221
	Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland: Initiative aus der Wirtschaft	222
	Innovation via Marketing	224
	Fazit: Stärkung der gesamten Wirtschaftsregion	225
4.2	Die Quadratur des Kreises: Die interkommunale Digitale Poststelle	
	<i>Holger Kindler</i>	226
	Kommunen müssen den Kreis quadrieren	226
	Das Modellprojekt „Vernetzte Verwaltung“	227
	Die Umsetzung des Projekts in drei Schritten	229
	Die Abrechnung: Digitaler Posteingang gibt den Kommunen mehr Gestaltungsspielraum	231
	Fazit: Digitales Schriftgutmanagement ist integraler Bestandteil von Wirtschaftsförderung 2.0	232
4.3	Produktion 2.0: Entwicklung und Produktion wie aus einem Guss	
	<i>Kai Schaeffer</i>	233
	Der Frontplattenmarkt	234
	Wie entwickelt man Unikatprodukte günstig und maßgeschneidert?	234
	Produktion 2.0 – schon länger überall um uns herum	238
4.4	Mobile, ortsbasierte Applikationen in der kommunalen Praxis: das Beispiel www.worms-mobil.de	
	<i>Tilman Boller</i>	239
	Öffentliche Verwaltung und mobiles Internet – wie geht das zusammen?	239
	Marktsituation und Trends mobiles Internet, mobile Endgeräte und mobile Applikationen	240
	Case Study: Evolution des mobilen Tourismusinformativportals www.worms-mobil.de	245
	Mobiles Web 2.0: Ein Ausblick auf Bürgerbeteiligung und Gästebetreuung	249

4.5	Regionale Clusterförderung mit Web 2.0	
	<i>Philipp Oswald und Dilara Betz</i>	252
	Moderne Wirtschaftsförderung durch den Cluster-Ansatz	253
	Die Rolle des Wirtschaftsförderers als Clustermanager	255
	Online-Kollaborationsplattform für Clusterinitiativen	257
	Die KREATEK-Kollaborationsplattform als Beispiel für die Web-2.0-Anwendung	259
	Fazit: Web 2.0 Plattformen bieten große Chancen	263
4.6	Web 2.0 –	
	Neue Herausforderungen für das touristische Marketing	
	<i>Stefan Niemeyer und Ulrike Regele</i>	265
	Web 2.0 in der Tourismusbranche	265
	Sieben Besonderheiten des 2.0-Tourismusmarketings	266
4.7	Quo vadis, kommunaler Einzelhandel? Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung im Rahmen des Stadtmarketings im Bereich Web 2.0	
	<i>Gregor Nachtwey</i>	268
	Die Innenstädte als Motoren und Impulsgeber städtischen Lebens	269
	Die Innenstädte im Spannungsfeld des „trading down“ und des Internethandels	269
	Die Akteure der Innenstadtentwicklung machen mobil	270
	Internetgestützter interaktiver Einkaufsführer für die Innenstadt	271
	Web 2.0 für die Innenstadtentwicklung	273
4.8	Nutzung von Businessplattformen für die Kontaktpflege am Beispiel einer Standortmarketinggesellschaft	
	<i>Oliver Reitz</i>	276
	Kontaktpflege ist Kernaufgabe der Wirtschaftsförderung	277
	Businessplattformen in Deutschland	277
	Anwendungsmöglichkeiten für die Wirtschaftsförderung	279
	Businessplattformen sind Ergänzung, aber keine Alternative zur klassischen Kontaktpflege	281
4.9	Gemeinde 2.0 – Das Beispiel der Stadt Wörgl in Tirol	
	<i>Arno Abler</i>	283
	Web 2.0 als folgenreicher Mythos	283
	E-Government & Co.	284
	vivomondo	287
	ANHANG	289
	Stichwortverzeichnis	289
	Literaturverzeichnis	292

Bücher, Zeitschriften und Artikel	292
Weiterführende Links	298
Autorenverzeichnis	299

Grußwort

Die modernen Informations- und Kommunikationstechniken verändern Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung fundamental. Immer mehr geschäftliche, soziale und gesellschaftliche Aktivitäten verlagern sich ins Internet. Das Internet wird zu einem Lebens- und Wirtschaftsraum. E-Mail, Google und Mobilfunk sind für die meisten Menschen aus ihrem Alltag nicht mehr wegzudenken.

Diese Entwicklung fordert auch Politik, Verwaltung und Unternehmen heraus. Bund, Länder und Kommunen haben begonnen, die Verwaltung zu vernetzen und Verwaltungsprozesse zu digitalisieren. Unternehmen streben danach, die Potenziale des Internet noch besser zu nutzen. Diese Entwicklung wird das Verhältnis zwischen Unternehmen, kommunalen und regionalen Organisationen und Verwaltung verändern. Das Internet eröffnet neue Wege der Kommunikation zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung. Auch die Wirtschaftsförderung wird sich immer mehr ins Internet verlagern. Web 2.0 – die zweite Generation des Internets – beschleunigt diesen Prozess. Ist das Internet 1.0 ein Netz mit statischen Webseiten, in dem überwiegend Informationen angeboten werden, ist Web 2.0 ein „Netz des Mitmachens“. Immer mehr Online-Netzwerke und Diskussionsforen entstehen. Web 2.0 bringt Unternehmen, Wissenschaft und Verwaltung zusammen, um sich gegenseitig mit Wissen zu versorgen und gemeinsam Neues zu schaffen. Informationen werden schneller und einfacher verfügbar, wovon letztlich alle Akteure profitieren können.

Das vorliegende Buch „Wirtschaftsförderung 2.0“ des Innovators Club soll einen Beitrag leisten, die Möglichkeiten des Web 2.0 für die Wirtschaftsförderung und die Kommunen aufzuzeigen. Es richtet sich an Wirtschaftsförderer, Entscheidungsträger in den Kommunalverwaltungen und interessierte Bürger gleichermaßen. Neben konkreten Konzepten und Ansätzen aus der Wirtschaftsförderung und der IT-Welt legt es einen Augenmerk auf die vorhandenen Synergiepotenziale. Anhand von konkreten Beispielen wird sichtbar, wie Wirtschaftsförderung 2.0 schon heute aussehen kann.

Dr. Gerd Landsberg
(Geschäftsführendes Präsidialmitglied des
Deutschen Städte- und Gemeindebundes)

1 WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG 2.0 – EINE EINFÜHRUNG

1.1 Unternehmen ohne Orte: Kreativitäts- statt Standortförderung *Franz-Reinhard Habel*

Zusammenfassung: *Franz-Reinhard Habel beschreibt, wie Unternehmen sich zunehmend dematerialisieren und immer mehr in virtuellen (und realen) Netzwerken Werte schöpfen. Unternehmen, die so agieren haben nur noch eine geringe reale Verortung, da ihre Wertschöpfung nicht auf realen Werten wie Maschinenparks oder Fabrikhallen basiert sondern auf weichen Faktoren wie Kreativität. Diese Entgrenzung der Unternehmen hat Auswirkungen auf die Wirtschaftsförderung. Habel zeigt, wie weiche Faktoren wie Bildung sowie reale und virtuelle kommunale Orte der Vernetzung neben der Bereitstellung moderner Infrastruktur und einer angepassten Finanzpolitik in der beschriebenen Unternehmenswelt Kernelemente einer Wirtschaftsförderung 2.0 darstellen müssen.*

Autor: *Franz-Reinhard Habel ist seit 1982 Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes. In seiner Eigenschaft als E-Government-Experte befasst er sich seit Jahren mit der Modernisierung von Politik und Verwaltung. Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Modernisierung, E-Government, E-Democracy, Globalisierung und Internet.*

Moderne Zeiten: Grenzenlose Wirtschaft und lokale Probleme

Die fortschreitende Globalisierung und der damit verbundene verstärkte nationale wie internationale Wettbewerb sowie die zunehmende Technologisierung haben einen sehr großen Einfluss auf die Organisationsstrukturen auch von Unternehmen. Im digitalen Zeitalter verändert sich die Welt der Unternehmen fast täglich. Kein Stein bleibt auf dem anderen. Der verschärfte Preis- und Zeitwettbewerb, mehr und mehr individuelle Kundenwünsche und der Übergang zu globalen Unternehmensstrukturen haben neue flexible Unternehmensbilder geschaffen. Große und international tätige Unternehmen

haben heutzutage auf dem Markt nur eine Chance, wenn sie den ständig ändernden Anforderungen entsprechen, sich fortschreitend angleichen und in ihrer Entwicklung nicht stagnieren. Kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Sie müssen sich verstärkt auch auf globalen Märkten behaupten.

Diese Entwicklung führt zu einer weitgehenden Entgrenzung von Unternehmen und damit zu einem Problem für die klassische raumbezogene Wirtschaftsförderung. Wie soll eine Kommune künftig Unternehmen fördern oder sich um ihre Ansiedlung kümmern, wenn sich die Firmen im grenzenlosen Raum des Internets befinden? Wie kann sie aktive Wirtschaftsförderung betreiben und vor allen Dingen worauf muss sie achten?

Wirtschaften im Baukastensystem

Virtuelle Unternehmen sind Netzwerkunternehmen. In einer Art Baukastensystem werden Produktions- oder Dienstleistungsbereiche ständig neu zusammengestreckt. Unternehmensführung heißt künftig auch Kooperationsmanagement. Dies gilt auch für die Unternehmensstrukturen selbst. Neue Technologien und die Globalisierung machen es möglich, dass weltweite Wertschöpfungsketten entstehen. Geforscht wird da, wo die Rahmenbedingungen optimal sind, gearbeitet und produziert da, wo die Löhne gering sind und Steuern gezahlt, wo die Steuern niedrig sind. Längst gibt es einen Weltmarkt. Um möglichst effizient zu wirtschaften, greifen viele Unternehmen auf eine Vielzahl von Wertschöpfungspartnern zurück und bauen strategische Allianzen auf. Um sich vorteilhaft von anderen Unternehmen auf dem Markt abgrenzen zu können und kurzfristig ohne größere Investitionen Elemente in die Wertschöpfungskette zu integrieren, werden Kooperationen in verschiedensten Kombinationen geschlossen. Auf dynamischen Märkten können diese Formen der Zusammenarbeit genauso schnell entstehen, wie wieder zerfallen. Netzerkennung heißt das Zauberwort. Ortsgebundenheit gehört der Vergangenheit an.

Virtualisierung der Prozesse

Hinzu kommt, dass einzelne Teile nicht mehr materiell vorhanden sind, sondern lediglich als virtuelle Einheiten existieren. Beispiel: Das Design von Autoteilen erfolgt im Computer und nicht mehr an der Werkbank. Die zunehmende Digitalisierung von Prozessen treibt die Entwicklung zu Unternehmen im Netz weiter voran. Der physische Standort eines Unternehmens wird unbedeutender. Gebäude und Maschinenparks sind schon lange keine ausschließlichen Zeichen für Unternehmensstärke mehr. Es erfolgt in zunehmendem Maße eine Dematerialisierung von Unternehmensteilen. Unabhängig von der hohen Flexibilität sind dadurch enorme Einsparpotentiale bei Entwicklungs- und Ablaufzeiten möglich. Zudem sind Kooperationen auf digitaler Basis kurzfristig und unkompliziert einrichtbar und einzelne Teilbereiche flexibel austausch- und integrierbar. Ein Beispiel für virtuelle Unternehmen ist Amazon. Der Kern des Unternehmens ist eine e-Plattform, die auf einem einzigen Chip Platz hat. Gleiches gilt für das Unternehmen Google. Wo dieser „intelligente Schuhkarton“ lokalisiert ist, richtet sich nach anderen Kriterien. Dazu zählen zum Beispiel hochleistungsfähige Internetverbindungen und einem kreativen Umfeld technologiebegeisterter Mitarbeiter. In der virtuellen Welt wird die Funktion und Rolle des Mitarbeiters bedeutsamer. Trotz jeder technischen Veränderung und Verbesserung werden Unternehmen immer noch von Menschen gesteuert.

Sechs Forderungen an die Wirtschaftsförderung von morgen

- **Wirtschaftsförderung 2.0 muss sich besonders auf die Faktoren Arbeitskräfte und Bildung konzentrieren.** Menschen brauchen ein Umfeld, in dem sie sich wohlfühlen, sich entwickeln können und eine Perspektive haben. Wirtschaftsförderung 2.0 bedeutet, sich verstärkt um die Menschen und deren Bedürfnisse nach Lebensqualität, Gesundheit, Bildung etc. zu kümmern. Gibt es eine ausreichende Kinderbetreuung und Babysitterbörsen im Netz? Gibt es attraktive Räume, die für Treffen genutzt werden können? Gibt es Informationsdienste wie zum Beispiel Apps, die Gesundheitsinformationen ortsbezogen verfügbar machen? Setzt die Kommune onlinegestützte Lernplattformen ein?
- **Wirtschaftsförderung 2.0 muss den veränderten Raumstrukturen Rechnung tragen.** Werte werden nicht mehr in klassischen Büros geschaffen. Wertschöpfung findet an unterschiedlichen Orten statt, zu unterschiedli-

chen Zeiten, in wechselnden Teamkonstellationen und ohne Festanstellung. Diese neue Art der Arbeit sucht ständig nach neuen realen und virtuellen Orten. Benötigt werden offene, digital vernetzte und kollaborative Arbeitsorte, die flexibel sind und als Inkubationsplattform für Netzwerk, Innovation und Produktion dienen, heißt es in der Beschreibung des betahauses, das jüngst in Berlin gegründet wurde. Dort gibt es WLAN, fixe und flexible Arbeitsplätze, Meetingräume, ein Telefonzimmer sowie das betahaus | café. Seit 1. April 2009 arbeiten hier rund 120 Freiberufler aus der Kreativszene: Grafiker, Programmierer, Fotografen, Architekten, Designer, Startups, eine Konzertagentur, Buchhalter, Akademiker, Rechtsanwälte, NGOs, Übersetzer, Videokünstler, Journalisten und Blogger.

• **Wirtschaftsförderung 2.0 muss den Ausbau von Hochleistungsnetzwerken unterstützen.** Außerdem muss sie die notwendige Infrastruktur, also Breitband, bereitstellen, um Teil dieser digitalen Struktur zu werden beziehungsweise den Einwohnern den Zugang zur digitalen Welt zu ermöglichen. Ein Verzicht auf diese Infrastruktur ist mit einem großen Attraktivitätsverlust verbunden und führt die Kommunen ins Abseits. Das Vorhandensein digitaler Infrastrukturen, wie Breitband, ist inzwischen zu einem wesentlichen Kriterium für die Wahl des Wohnortes geworden. Daher ist die Einrichtung von Breitbandverfügbarkeit sowie von Orten der Kommunikation beziehungsweise kommunikativen Ambiente eine wesentliche Herausforderung, der sich die Kommunen stellen müssen, um ihre Attraktivität zu steigern. Besonders an stark frequentierten Knotenpunkten wie Flughafen oder Bahnhof sollten Zugänge für mobiles Internet in jedem Fall verfügbar sein. Mit anderen Worten: Die Kommune muss für kommunikatives Ambiente sorgen. Der US-Amerikaner Richard Florida hat die Dinge auf den Punkt gebracht und drei zentrale Voraussetzungen für Wirtschaftsentwicklung insbesondere in der Kreativitätswirtschaft genannt: Talente, Technologie und Toleranz.

Die Einbindung der Kommune in die digitale Welt beinhaltet neben Attraktivitätsaspekten auch wirtschaftliche Aspekte. Zwar sind immer mehr Unternehmen nur noch digital vorhanden, aber die Unternehmer selbst lassen sich real nieder. Ziel muss es sein, diese Menschen am Ort zu halten, selbst wenn es sich um Ein-Mann-Unternehmer handelt, deren Zahl immer stärker ansteigt. Auch diese Unternehmer zahlen Steuern. Diese werden sich jedoch nur ansiedeln, wenn sie die technischen Voraussetzungen vorfinden, um am heutzutage digital stattfindenden Wettbewerb überhaupt angemessen teilnehmen zu können. Der Aspekt der Mobilität bzw. alternativer Zugänge zum

Internet erlangt in diesem Zusammenhang immer stärker an Bedeutung. Besonders dem mobilen Internet und dessen Weiterentwicklung kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Und genau diese technische Basis müssen die Kommunen anbieten, um auch als Wirtschaftsstandort attraktiv zu sein und im dann Einnahmen durch Steuergelder überhaupt erzielen zu können.

- **Wirtschaftsförderung muss sich als Logistikpartner verstehen.** Im Netz kreierte Produkte oder Dienstleistungen tauchen an irgendeiner Stelle in die reale Welt ein. Beispiel Bad Hersfeld. Mitten in der Provinz befindet sich das größte europäische Auslieferungslager von Amazon. Am 14.12.09 wurden bei Amazon mehr als 1,7 Millionen Produkte online bestellt und ausgeliefert. Das waren mehr als 20 Artikel pro Sekunde und 40 Prozent mehr als am Spitzentag des Vorjahres. Um dies zu bewältigen, wurden 5.000 Arbeitskräfte auf Zeit aus der gesamten Region eingestellt.

- **Wirtschaftsförderung 2.0 muss neben der Bereitstellung digitaler Infrastruktur aber auch in zunehmendem Maße soziale Aspekte mit einbeziehen.** Beziehungsmanagement wird immer mehr zu einer wesentlichen Aufgabe der Wirtschaftsförderung. Die Bereitstellung sozialer Netzwerke bildet eine Grundlage für effektive Wirtschaftsförderung. Kommunen können ohne großen Aufwand Plattformen schaffen, um regional gezielt die wirtschaftliche Entwicklung und Vernetzung voranzutreiben. Ein wesentliches Element im Rahmen der Kooperation ist Vertrauen. In den einzelnen Unternehmen, die sich in ihren Kernkompetenzen ergänzen sollten, muss ein Vertrauensverhältnis bestehen, um mögliche Stagnationen durch interne Spannungsverhältnisse möglichst gering zu halten. Netzwerke können dabei sehr förderlich sein.

- **Die weitgehende Ortlosigkeit von Unternehmen fordert auch die Finanzpolitik des Staates heraus.** Steuertatbestände sind seit Jahrzehnten an Grund und Boden sowie an den Sitz des Unternehmens geknüpft. Für Amazons oder Googles „intelligenten Schuhkarton“ mit ihren Algorithmen ist eine große Fabrikhalle nicht mehr erforderlich. Wie kann etwas besteuert werden, das nicht mehr da ist? Die Lage des Schuhkartons und damit der Sitz des Unternehmens können über Nacht mit einem Mausklick von A nach B verlagert werden.

Der Staat muss sich künftig Gedanken darüber machen, wie er virtuelle Unternehmen steuerlich erfassen kann und welche Merkmale zur Besteuerung wie erfasst werden könnten, da die Digitalisierung dies in zunehmendem Maße erschwert. Vielleicht wäre sogar eine Form der Gewerbesteuer im

digitalen Raum denkbar. Steuerliche Gründe sind oftmals ein Anlass für die verschiedensten Handlungen – unter anderem die Digitalisierung. Die Frankfurter Börse ist beispielsweise extra wegen der Gewerbesteuer im Jahr 2008 nach Eschborn gezogen. Durch den Umzug sind der Stadt Frankfurt im Jahr 2009 mehr als 17 Millionen Euro an Steuergeldern verloren gegangen. Diesen Betrag konnte das Unternehmen durch die Verlagerung etwa der Hälfte der Arbeitsplätze von Hausen in die Nachbarstadt einsparen. Durch eine Digitalisierung von Prozessen und Fachbereichen ließe sich sicherlich noch viel mehr einsparen.

Inwieweit die digitale Entwicklung in den nächsten Jahren noch voranschreiten wird, ist noch unklar. Klar ist jedoch bereits heute, dass sich Wirtschaft verstärkt im digitalen Raum abspielt. Sie muss nicht mehr zwangsläufig an einen realen Ort gebunden sein, sondern kann auch abgekoppelt in Form eines digitalen Netzwerkes vorliegen und doch Einnahmen erzielen. Daher sollte die Wirtschaftsförderung verstärkt auch den IT-Bereich berücksichtigen. Denn jede Investition in Informationstechnologie und deren Weiterentwicklung ist auch eine Investition in zukünftige Wirtschaftsentwicklung und damit verbundene Einnahmen.

1.2 Wirtschaftsförderung 2.0 ist aktives Grenzmanagement: Was kann das sein? *Andreas Huber*

Zusammenfassung: *Andreas Huber beschreibt wie der Einsatz von Web 2.0 als Managementkonzept im öffentlichen Sektor dabei hilft, Synergien und Produktivitätsreserven in der Wirtschaftsförderung zu erschließen. Dazu zeigt er wie Wirtschaftsförderer und Unternehmer dazu die Grenzen ihrer Organisationen überschreiten und in Netzwerken zusammenarbeiten um ihre Stärken für die Wirtschaftsförderung zu kombinieren.*

Autor: *Andreas Huber ist Managing Partner bei der Public-Sector-Beratung Public One mit Sitz in Berlin und Essen. Zuvor war er Berater bei der Bertelsmann-Stiftung Gütersloh und bei PLS RAMBØLL Management Hamburg (Bereich „Strategie und Organisation“). Er ist Experte für Strategie- und Organisationsberatung, für online-basierte Formen der Kooperation bei*

Web 2.0 und interkommunaler Zusammenarbeit. Er ist Verfasser mehrerer Publikationen und Organisator bzw. Ausrichter von Großveranstaltungen zum Thema Web 2.0 im öffentlichen Sektor. Er ist Diplomingenieur für Stadt- und Regionalplanung.

Wirtschaftsförderung ist eine besonders wichtige kommunale Aufgabe

Für die **Handlungsfähigkeit einer Kommune** spielt die wirtschaftliche **Leistungsfähigkeit ansässiger Unternehmen** eine zentrale Rolle. Erst durch eine funktionierende Wirtschaft können Steuereinnahmen entstehen, die die Kommune z.B. für soziale Leistungen verwenden kann. Zudem entstehen nur mit leistungsfähigen Unternehmen Arbeitsplätze, die den Bürgern einer Kommune das Auskommen sichern.

Die Förderung der Wirtschaft ist damit eine der besonders wichtigen kommunalen Aufgaben. Eine erfolgreiche **kommunale Wirtschaftspolitik** stärkt das Image der Kommune und ist die beste Werbung für Investitionen vor Ort. Es ist daher im Interesse aller Kommunen, **Begleiter der Wirtschaft** zu sein – oder wie es der verstorbene OB Erwin aus Düsseldorf ausgedrückt hatte: „In meiner Verwaltung arbeiten nur Wirtschaftsförderer“.

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen Kommunen ganz **neue Möglichkeiten**, die Wirtschaftsförderung noch erfolgreicher zu gestalten. Wirtschaftsförderung ist eine kommunale Funktion, bei der es um ein **Management von Beziehungen** über die Grenzen der öffentlichen Verwaltung hinaus geht. Gerade die Technologien des **sozialen Internet, dem Web 2.0**, können Beziehungen zwischen Unternehmen und Verwaltungen völlig neu gestalten.

Ein mögliches Beispiel ist die Zusammenarbeit von Unternehmen und Behörde beim Schaffen einer Wissensplattform: Informationen zur Wirtschaftsförderung in einer Region werden künftig nicht mehr nur von der Behörde kommen. Ein Unternehmen, das in dieser Region investieren will, wird künftig auf eine **Wissensplattform** zugreifen können, die von Unternehmen und Kommunen einer Region gemeinsam erschaffen wurde. Unternehmen erhalten so nicht nur „neutrale“ Informationen der Behörde sondern können sich auch über die Erfahrungen anderer Unternehmen der Region informieren. Die Grenzen zwischen der Behörde als Informationserbringer und dem Unternehmen als Informationsempfänger verschwinden damit völlig. Ver-

waltung und Unternehmen sind nicht mehr strikt getrennte Strukturen: Unternehmen werden zum Partner der Verwaltung. Beide arbeiten zusammen und können so gemeinsam bessere Informationen zur Wirtschaftsförderung bereitstellen.

Aktivierendes Grenzmanagement ist die Kombination der Stärken aller Akteure in einer Kommune

Dies ist nur *ein* Beispiel wie eine Wirtschaftsförderung 2.0 im Kern einen **Paradigmenwechsel der Innen- und Außenbeziehungen** bewirken kann, der weitreichende strategische Auswirkungen auf die Kommunikations- und Interaktionswege sowohl von Unternehmen wie auch dem öffentlichen Sektor hat. Web 2.0 wirkt wie ein Mittler zwischen den Unternehmen und den Behörden. Eine Web-2.0-Plattform stellt ein neutrales Territorium sowohl für Unternehmen wie Behörden dar. Entscheidend ist, dass diese Plattformen so gestaltet sind, dass sowohl Unternehmen wie Behörden eine gleichberechtigte Rolle spielen. In dem Beispiel des Aufbaus einer gemeinsamen Wissensplattform für die kommunale Wirtschaftsförderung kann dies bedeuten, dass eine Information des Unternehmens den gleichen Wert hat wie eine Information der Behörde. Auf diese Weise können sowohl Unternehmen wie Behörden bei Funktionen wie Information, Beratung oder Marketing ihre jeweiligen Stärken einbringen. Dieses Ergänzen der Stärken der Partner ist mit dem Begriff „**aktivierendes Grenzmanagement**“ gemeint. Behörden und Unternehmen profitieren durch eine gemeinsame Anstrengung als gleichberechtigte Partner beide von einer besseren Wirtschaftsförderung („aktivierend“), indem sie die Grenzen ihrer jeweiligen Organisationen gezielt überschreiten („Grenzmanagement“).

Unternehmen nutzen Web 2.0 – Kommunen müssen nachziehen

Darüber hinaus ist die Beschäftigung einer Kommune mit dem Thema Web 2.0 vor allem deshalb wichtig, weil Unternehmen schon heute damit begonnen haben, die **Chancen des sozialen Webs** zu nutzen. Das eigentlich Neue am Web 2.0 ist, dass es einzelnen Internetbenutzern ermöglicht, auf sehr einfache Weise **Inhalte zu erstellen und zu gestalten**. Die Schwelle für die Mitgestaltung liegt dabei so niedrig, dass Nutzer sich sogar als **unentgeltliche Informationslieferanten** an der Erstellung von Internetangeboten betei-

ligen („User Generated Content“). So arbeiten Menschen, Unternehmen und Behörden zusammen und **schaffen Werte** (wie etwa bei der Web-2.0-Wissensplattform Wikipedia).

Diese Möglichkeiten nutzen viele Unternehmen schon heute und verändern damit ihre Geschäftsprozesse. So hat die Firma Google mit dem aktuellen Zukauf der Firma ReCaptcha gezeigt, dass Web 2.0 sehr wohl massive **Synergiepotenziale** für Geschäftsprozesse ermöglicht und hier noch ungeahnte **Produktivitätsreserven** schlummern. „Captchas“ sind die häufig anzutreffenden „tanzenden Buchstaben“ bei Webanmeldungen auf Websites. Anstatt der „tanzenden Buchstaben“ sollen zukünftig fehlerhaft digitalisierte Teile des Google-Buch-Scans eingeblendet und durch die Erkennung Kunden ganz anderer Services digitalisiert werden. Wollte Google das mit eigenem Personal machen, wären hunderte Digitalisierer notwendig. Durch das neue Web-2.0-Konzept werden normale Internetnutzer ohne eigenen Nachteil instrumentalisiert und Google erhält die Informationen quasi kostenfrei. Dieses Beispiel ist kein Modell für den öffentlichen Sektor, aber kann verdeutlichen, wie tief in Geschäftsprozesse Web-2.0-Konzepte eingebaut werden können.

In dieser Publikation geht es darum, wie die Nutzung von Web-2.0-Konzepten zukünftig **Kommunikations- und Geschäftsprozesse** verändern wird und wie der öffentliche Sektor hier begleitend tätig werden kann. Gerade für die Wirtschaftsförderung ist es unumgänglich zu verstehen, welche Auswirkungen diese **innovative Form des Wirtschaftens** auf ihre Tätigkeiten haben werden und schon haben.

Zeitgemäße Wirtschaftsförderung wird sich sowohl mit „Web 2.0“ als **zusätzliche Methode der Geschäftsprozessgestaltung von Unternehmen** beschäftigen müssen als auch damit, dass die Wirtschaftsförderung selbst neue Möglichkeiten der **Interaktion mit Unternehmen und anderen Verwaltungen** erhält.

Der öffentliche Sektor als Multiplikator, Förderer und Nutzer von Web 2.0

Hier ist der öffentliche Sektor also Multiplikator, Förderer und Nutzer von Web 2.0. Für den öffentlichen Sektor kann dies unter anderem die Nutzung von **Web 2.0 zum Aufbau zusätzlicher Kundenkanäle** bedeuten oder eine neue Haltung im Bezug auf eine **aktive Bestandspflege**. Eine Aktivierung

bestehender Unternehmen für die Wirtschaftsförderung kann der Kommune ganz neue Durchschlagskraft verleihen. Web 2.0 ist einerseits dazu geeignet Unternehmen anzusprechen und setzt andererseits die Hürden für eine Beteiligung der Unternehmen an der Wirtschaftsförderung sehr niedrig. In diesem Sinne kann die Wirtschaftsförderung selbst zum „user-generated content“ werden – von dem die Kommune und die Gesamtheit der Unternehmen entscheidend profitieren können. Wirtschaftsförderung ist mit Web 2.0 also noch besser in der Lage, den Auftrag eines aktiven **Grenzmanagements** wahrzunehmen und die verschiedenen Akteure zusammen zu bringen.

Wirtschaftsförderung 2.0 bedeutet für das Management der Wirtschaftsförderung jedoch auch neue Herausforderungen. Das Beziehungsmanagement zu den Unternehmen ändert sich vor allem dadurch, dass die realen Beziehungsnetzwerke durch virtuelle Netzwerke ergänzt werden. Dadurch werden andere Anforderungen an die Kommunikationsstrategien einer Kommune nötig. Auch werden in diesem Zusammenhang andere Anforderungen an das Personal gestellt. Dabei geht es besonders um den **Aufbau von Medienkompetenz** in Bezug auf soziale Medien. Dieser Aufbau von Medienkompetenz durch eine Wirtschaftsförderung 2.0 trägt natürlich auch zu einem Gewinn an Reputation bei. Kommunen und Unternehmen begegnen sich in einer Wirtschaftsförderung 2.0 auf Augenhöhe, weil sie sowohl technologisch wie in der Denkweise mithalten kann. Die Kommune kann so ihr Tätigkeitsfeld ausweiten. Eine Wirtschaftsförderung 2.0 kann deshalb eine zentrale Komponente sein um das Selbstverständnis einer Kommune als gesellschaftlichen Vordenker und Partner der Wirtschaft zu stärken.

Wirtschaftsförderung 2.0 erzielt mehr Reichweite und Effektivität

Zusammenfassend ist der öffentliche Sektor in einer Wirtschaftsförderung 2.0 sowohl Teil als auch **Förderer von Wertschöpfungs- und Kommunikationsketten**. In einer Wirtschaftsförderung 2.0 werden die Aufgaben der Kommune immer mehr zu einer Netzwerkarbeit – sowohl in virtuellen und realen Netzwerken. Entlang der Strukturen dieser Netzwerke entwickeln sich Wertschöpfungsketten, die über Grenzen von Kommunen und Unternehmen hinweg gehen. Damit verspricht die Wirtschaftsförderung 2.0 die **Kombination von Stärken in Netzwerken**. Dadurch wird der Wirtschaftsförderung durch die Zusammenarbeit vieler Akteure mehr Reichweite und mehr Effektivität verliehen.

1.3 Grundlagen moderner Wirtschaftsförderung: Wirtschaften im Zeichen von Kreativität und Innovation

Birgit Buschmann

***Zusammenfassung:** Dr. Birgit Buschmann erklärt anhand der Clustertheorie von Richard Florida, dass künftiges Wirtschaftswachstum vor allem dort stattfinden wird, wo sich kreative Köpfe wohl fühlen. Standortförderung muss sich deshalb darauf konzentrieren, die Lebens- und Arbeitsbedingungen für diese Kreativen optimal zu gestalten. Da die Lebensbedingungen aller Bürger das Ergebnis vieler Politiken sind, wird die Standortförderung im weiteren Sinne zu einer Querschnittsaufgabe, Gleichzeitig zählt zur Standortförderung im engeren Sinne jedoch vor allem eine gezielte Förderung und Unterstützung der Kreativwirtschaft sowie die Unterstützung einer regionalen (Cluster) und internationalen Vernetzung der relevanten Akteure einer Region.*

***Autorin:** Dr. Birgit Buschmann ist seit 2004 als Regierungsdirektorin im Wirtschaftsministerium in Baden-Württemberg in den Bereichen Wirtschafts- Standort- und Innovationspolitik tätig. Zuvor war sie seit 1994 im Bereich Mittelstandsförderung und als wissenschaftliche Koordinatorin der Landtags-Enquetekommission „Mittelständische Unternehmen“ sowie als Geschäftsführerin beim Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim tätig. Sie ist Physikerin, Wirtschaftswissenschaftlerin und Historikerin.*

Kreativität als Standortfaktor für Regionen

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung sind zunehmend vom strukturellen Wandel hin zur wissensintensiven und kreativen Wirtschaft geprägt. Neue Wachstumstheorien sehen in Kreativität und Wissen den wichtigsten Rohstoff und Standortfaktor für Zukunftsfähigkeit und künftiges Wirtschaftswachstum.

Kreativität ist die menschliche Fähigkeit, Probleme durch etwas Neues, Originelles oder Ungewöhnliches zu lösen. „Kreativität“ hat vielfältige Facetten und Kontexte von Kunst und Design über Wissenschaft bis hin zur

unternehmerischen Kreativität. Kreativität ist an Menschen gebunden: Kreative Menschen in Wissenschaft, Forschung, Kunst, Kultur und Wirtschaft bringen neue Ideen, Konzepte, Technologien, Produkt- und Dienstleistungslösungen hervor.

Die Europäische Kommission hat das Jahr 2009 zum Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation erklärt. Ziel war es, Kreativität und Innovationsfähigkeit als Schlüsselkompetenzen für alle zu fördern und Kreativität als Motor für Innovation und als entscheidenden Faktor für die Entwicklung von persönlichen, beruflichen, sozialen und unternehmerischen Kompetenzen herauszustellen.

Eines der zentralen Ergebnisse ist ein *Europäisches Manifest für Kreativität und Innovation*. Es wurde von den Botschaftern des Europäischen Jahres ausgearbeitet und am 12.11.2009 in einer offiziellen Zeremonie dem Präsidenten der Europäischen Kommission, Jose Manuel Barroso, übergeben. In dem Manifest werden sieben Prioritäten und sieben Aktionsbereiche genannt, in denen Veränderungen notwendig sind, damit Europa an der Spitze einer globalisierten, wissensbasierten und sich rasch verändernden Welt stehen kann:

1. Förderung von Kreativität in einem Prozess lebenslangen Lernens, bei dem Theorie und Praxis Hand in Hand gehen.
2. Verwandlung von Schulen und Universitäten in Orte, an denen Lernende und Lehrende kreativ denken und durch Praxis lernen.
3. Verwandlung des Arbeitsplatzes in einen Ort des Lernens.
4. Förderung eines starken, unabhängigen und vielfältigen kulturellen Sektors, der eine Plattform für den interkulturellen Dialog schafft.
5. Förderung wissenschaftlicher Forschung, um ein besseres Verständnis der Welt zu erlangen, das Leben der Menschen zu verbessern und Innovationsanreize zu schaffen.
6. Förderung schöpferischer Prozesse, Denkweisen und Instrumente unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Gefühle, Hoffnungen und Fähigkeiten der Nutzer.
7. Förderung von Innovationen, die zu Wohlstand und Nachhaltigkeit beitragen.

Quelle: www.ejki2009.de/uploads/europaeisches_jahr_2009/manifesto_de.pdf

Die Umsetzung von Kreativität in Innovationen und Wertschöpfung ist entscheidend für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Standorten. Mittlerweile hat sich ein systemisches Verständnis von Innovationen durchge-

setzt, das Netzwerke zugrunde legt, in denen Innovationen entstehen und realisiert werden. In der Phase der Umsetzung spielen Kapitalmarktbeziehungen, komplexe Wissensarchitekturen, Arbeitsbeziehungen, neue Geschäftsmodelle und spezifische Aneignungsbedingungen von neuem Wissen eine Rolle. (Frank Gerlach, Astrid Ziegler, Das deutsche Modell auf dem Prüfstand – Innovationen in der Krise, in: WSI Mitteilungen 2/2010, 64).

Die Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Netzwerke, Clusterpolitik und regional ausgerichtete Entwicklungsstrategien gewinnt an Bedeutung, um die Grundlage für neue wissensorientierte Kompetenzfelder in ehemals industriell geprägten Standorten zu schaffen. Wirtschaftlich erfolgreich sind Regionen, die über einen hohen Besatz von wissensintensiven und kreativen Branchen und ein ausreichendes Potenzial an gut ausgebildeten, produktiven und kreativen Menschen verfügen. Sie besitzen einerseits die Kompetenz zur Spezialisierung in ausgewählten Wachstumssektoren der Ökonomie sowie andererseits die Fähigkeit, kreative Wissensarbeiter hervorzubringen, sie anzuziehen und sie an den eigenen Standort binden zu können. Dabei werden „weiche“ Standortfaktoren (allen voran die Kultur) immer wichtiger. Kultur und Kreativität werden zum Motor der Revitalisierung sowie Image- und Standortfaktor.

Standortentwicklung als integratives Konzept

In den letzten Jahren ist – befördert durch Globalisierung und Strukturwandel – ein Paradigmenwechsel in der Standortpolitik und Wirtschaftsförderung zu einer strategischen und aktiven Standortentwicklung zu beobachten. Diese geht einher mit einem neuen Selbstverständnis: Standortpolitik wird zunehmend stärker als umfassende Aufgabe der Standortentwicklung verstanden, bei der unterschiedliche Politikbereiche mit dem Ziel verzahnt werden, die eigenen Standortbedingungen systematisch zu verbessern und endogene regionale Ressourcen und Standortvorteile effizienter zu nutzen, zu verzahnen und weiterzuentwickeln.

Die Idee des Standortmanagements versucht, erfolgreich eingesetzte betriebswirtschaftliche Konzepte des Managements modifiziert auf Standorte und Regionen zu übertragen. Dabei sollen räumliche und betriebliche Entwicklungsprozesse in einem Gesamtzusammenhang betrachtet und auch gestaltet werden. Ein integriertes Standortmanagement umfasst alle Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten, die für die Standortwahl von Unter-

nehmen entscheidungsrelevant sind, einschließlich Monitoring, Controlling und Evaluation.

Wirtschaftsförderung erweist sich insbesondere dann als besonders wirksam, wenn sie sich als Bestandteil einer qualitätsorientierten Standortentwicklung versteht, die gemeinsam mit den Unternehmen, Verbänden, Mediatoren, Netzwerken Konzepte entwickelt und umsetzt und dementsprechend Plattformen für diese Akteure bietet und diese in Projekt- und Politikentwicklung einbindet. Kooperationen und Netzwerke sind dabei zentraler Ansatz- und Ankerpunkt eines solchen integrativen Standortmanagements. Im Unterschied zu Milieu-, Cluster- oder Industrial-District-Konzepten betonen Governance-Ansätze den Gedanken der strategischen Gestaltung regionaler Steuerungsprozesse (J. Schmid et al., 2009, Strategische Wirtschaftsförderung und Gestaltung von High Tech Clustern, 24).

Ansatz und Begrifflichkeiten der „creative capital theory“

Einen wichtigen Grund dafür, dass bestimmte Städte und Regionen einen höheren Besitz an wissensintensiven und kreativitätsorientierten Branchen haben als andere, und damit in der Wissensökonomie erfolgreicher sind, sieht die Regionalforschung in der *räumlichen Konzentration von Unternehmen*, aber auch von Institutionen wie Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen sowie Kammern und Verbänden an einem Standort. Solche Cluster wirken sich laut Regionalwissenschaftlern wie Michael Porter (1998) oder Allen Scott (2004, 2006) positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen aus, da durch die Ballung hoch spezialisierter Fähigkeiten und Kenntnisse, Institutionen und Unternehmen profitieren und an regionalen Lernprozessen partizipieren können, die ihre Innovationstätigkeit erleichtern und beschleunigen.

Zudem ist die Entwicklung einer regionalen Ökonomie in vielerlei Hinsicht pfadabhängig. Der Erfolg wurzelt in ihrer Geschichte und ihren Traditionen, wobei charismatische und einflussreiche Persönlichkeiten aus dem politischen, wirtschaftlichen und sozialen Leben oftmals eine zentrale Rolle spielen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Mobilität von Unternehmen, Kapital und Arbeitskräften, ergänzt der US-Regionalökonom Richard Florida (The Rise Of The Creative Class, 2002) diese Betrachtungsweise, indem er seinen Blick auf hoch qualifizierte, kreative Beschäftigte richtet (R. Florida,

The Rise Of The Creative Class, Paperback 2004, 11). Nach Florida liegt der wesentliche Bestimmungsfaktor für künftiges regionales Wachstum in den Standortpräferenzen kreativer Menschen.

Zwar weist bereits die Humankapitaltheorie darauf hin, dass der Schlüssel für regionales Wachstum nicht nur darin begründet liegt, durch Nutzung von Agglomerationsvorteilen Kosten zu sparen; vielmehr schließen sich Unternehmen auch deshalb zu Clustern zusammen, weil sie dadurch hochqualifiziertes Humankapital aufbauen und nutzen können. Gleichwohl erklärt die Theorie nicht, so Florida, warum hochmobile kreative Menschen bestimmte Orte, in denen sie sich schließlich räumlich konzentrieren, bevorzugen. Daher versucht Florida mit seiner „*creative capital theory*“ zu erklären, dass regionalökonomisches Wachstum durch die Standortentscheidungen kreativer Menschen (also den Eigentümern des kreativen Kapitals), angetrieben wird.



Kreative Arbeit leisten sowohl die im künstlerischen Sinne Tätigen, die vor allem in den gestalterisch-kreativen Bereichen unserer Wirtschaft wie den Medien, der Werbung oder auch der Architektur und dem Design und als Künstler tätig sind als auch die hoch qualifizierten Wissensarbeiter, die in den verschiedensten High-Tech Branchen wie dem Fahrzeugbau, der Luft- und Raumfahrt oder dem IT-Bereich tätig sind oder in den wissensintensiven Dienstleistungsbranchen wie z. B. Beratung und Ingenieurbüros arbeiten.

Richard Florida identifizierte unter den Angehörigen der „*creative class*“ drei Typen:

1. die künstlerisch/kulturell Kreativen, also Künstler;
2. die technologisch Kreativen oder Innovativen und
3. die ökonomisch Kreativen oder Entrepreneurs.

Diese richten ihre Standortwahl – nach Florida – nicht allein an den Beschäftigungsmöglichkeiten („*people follow jobs*“) aus, sondern Faktoren wie die Vielfalt des kulturellen Angebots, die Toleranz und Offenheit gegenüber neuen Ideen, gegenüber Menschen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund, gegenüber unterschiedlichen Lebensstilen sind mindestens ebenso wichtig als „soziale Struktur der Kreativität“.

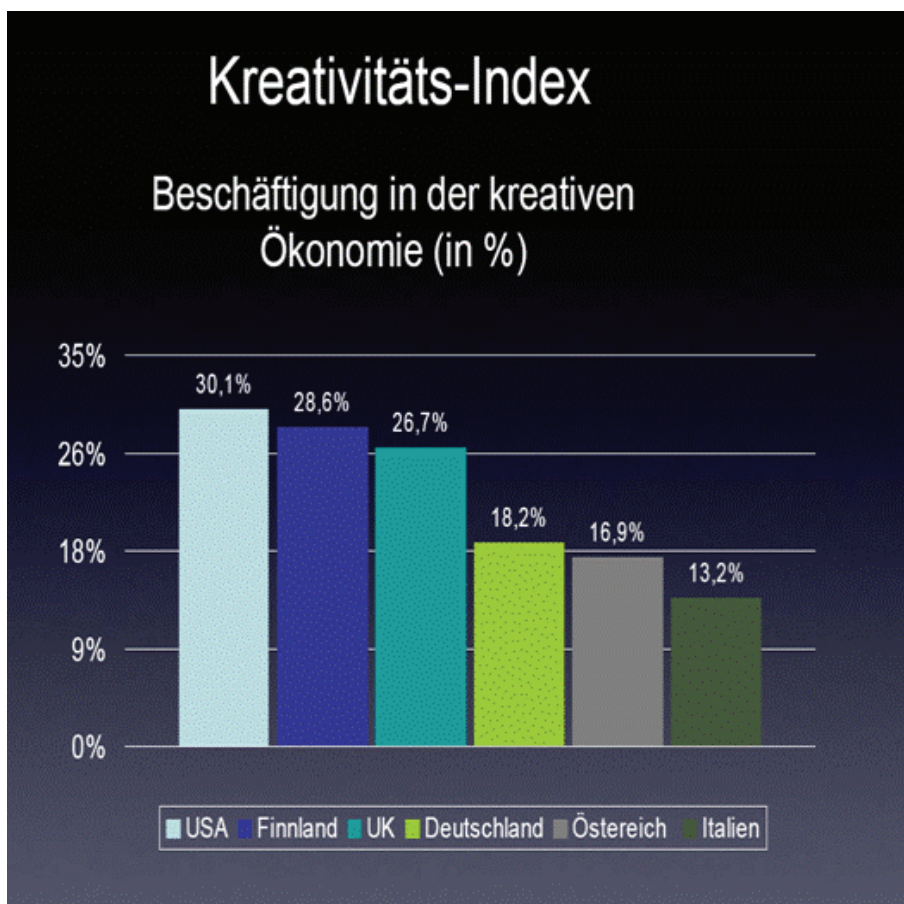
Nach Florida (2004) sind Offenheit und Toleranz für kreative Menschen sowie als Kreativitäts-Stimulus aus zwei Gründen wichtig. Erstens können Menschen sich in einem solchen Umfeld einfacher integrieren, da sie nicht gezwungen sind, Teile ihrer eigenen Identität aufzugeben. Zweitens führen Offenheit und Toleranz zu Vielfalt. Dies gibt kreativen Menschen die Gelegenheit, neue Erfahrungen zu sammeln, die dann wieder Inspiration für kreative Prozesse darstellen (Florida 2004, 218, 249 f.).

Diese Milieus, so Florida weiter, bieten Möglichkeiten zum direkten Gedankenaustausch mit Gleichgesinnten (durch Face-to-face-Kontakte), zur Inspiration, zur Auseinandersetzung mit Extremen usw. Durch eine entsprechende Einbettung und Vernetzung vor Ort kann Vertrauen und soziales Kapital gebildet und letztendlich zur Stabilität dieser Milieus beigetragen werden.

Florida weist ferner darauf hin, dass nicht nur feste Verbindungen innerhalb solcher Milieus, sondern auch, ähnlich wie dies der amerikanische Soziologe Mark Granovetter bereits in den 1980er Jahren für einzelne Produktionscluster feststellte, lockere Beziehungen (*weak ties*) unter den einzelnen Akteuren ausschlaggebend sind. Nur über solche offenen und flexiblen Zugänge können die etablierten sozialen Netzwerke immer wieder durch neue

Personen, Ideen, Gelegenheiten usw. (d.h. kreatives Potenzial) angereichert werden.

Kreative Städte und Regionen sind nach Florida durch die Formel „*Talents, Technology, Tolerance (TTT)*“ gekennzeichnet. Diejenigen Regionen, die am stärksten wachsen, zeichnen sich dabei durch einen besonders hohen „*Creativity Index*“ aus. Florida schlussfolgert, dass nicht nur ein möglichst hoher Prozentsatz an innovativem und gut ausgebildetem Humankapital für die Wachstumsdynamik in einer Region ausschlaggebend ist. Standorte gewinnen an Attraktivität und Wachstumsdynamik, wenn kreatives Talent und technologisches Know-how zusammentreffen.



Die verschiedenen Talente inspirieren und motivieren sich gegenseitig: durch den ständigen „interdisziplinären“ Austausch wird Innovation und Wachstum generiert. Umgekehrt liefert Florida auch eine Erklärung, warum

Metropolen wie Baltimore und Pittsburgh trotz erstklassiger Universitäten und High-Tech Cluster nicht zu den am stärksten wachsenden „Hot Spots“ zählen: es mangelt ihnen an der nötigen Toleranz, sich für kreative Talente gleich welcher Herkunft zu öffnen und deren rasche Integration zu bewerkstelligen. Regionen wie New Orleans oder Miami, die für ein reges künstlerisches und kulturelles Umfeld bekannt sind, mangelt es wiederum an Wachstumsdynamik, weil die technologische Basis fehlt. Nur dann, wenn die 3Ts zusammentreffen, boomt die Region.

Die Thesen Floridas haben international hohe Aufmerksamkeit und Rezeption erlangt, v. a. in Großbritannien, Deutschland, Österreich und den skandinavischen Ländern und eine weltweite Kreativitätsdebatte ausgelöst. Die daraus mittlerweile entwickelten konzeptionellen Ansätze fokussieren u.a. auf die *Kreative Ökonomie*, die *Creative Industries* und *Creative class*-Strategien. Sie bedürfen einer weitergehenden Diskussion und Klärung (P. Meusburger et. al., *Milieu of Creativity*, 2009, 141), da bisher häufig noch eine ausreichende definatorische Trennschärfe fehlt. In Deutschland war u.a. eine Fülle von Kulturwirtschaftsberichten und Städterankings, die Indikatorensets für die „3 Ts“ beinhalten (z.B. Roland Berger, Berlin Institut (2006), HWWI Städteranking 2008), die Folge.

Rang		Anteil Hochqualifizierter an der Bevölkerung	Hochkreative	Kreative Klasse	Talent-Index	Anteil F+E am BIP (2004)	Patente je 100.000 Einwohner	Hochtechnologiepatehte je 100.000 Einwohner	Technologie-Index	Ausländeranteil	Bohemiens	rechtsextreme Wähler	Toleranz-Index	TTT-Indexregionen
1	Baden-Württemberg	14,9	12,6	17,6	105	3,9	112,0	32,8	188	11,9	1,3	2,2	107	133
2	Bayern	14,2	11,4	17,8	100	2,9	88,3	31,3	157	9,5	1,7	2,3	103	120
3	Hessen	17,6	12,2	21,0	116	2,6	53,8	16,0	100	11,4	1,6	2,0	113	110
4	Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg	19,6	9,2	17,0	104	2,9	25,7	8,8	73	9,0	3,5	1,7	149	109
5	Wirtschaftsregion Schleswig-Holstein	14,8	9,9	24,3	110	2,1	31,4	9,4	67	7,5	2,6	1,0	136	104
6	Wirtschaftsregion Niedersachsen	13,5	11,1	19,2	100	2,0	39,1	14,5	80	7,8	1,6	1,2	111	97
7	Nordrhein-Westfalen	13,4	11,0	18,9	99	1,8	41,7	9,4	69	10,7	1,4	1,1	120	96
8	Rheinland-Pfalz	13,0	10,8	17,7	95	1,8	45,5	9,8	72	7,7	1,3	2,4	87	85
9	Sachsen	14,5	11,1	14,2	93	2,2	28,7	9,4	66	2,8	1,1	1,8	74	78
10	Saarland	10,5	10,4	15,7	85	1,1	25,2	3,9	38	8,3	0,9	2,8	91	71
11	Sachsen-Anhalt	10,6	9,1	13,5	77	1,1	12,2	3,6	30	1,9	0,8	5,3	64	57
12	Thüringen	12,8	9,8	13,3	84	1,8	28,3	6,2	54	2,1	0,8	4,4	25	54
13	Mecklenburg-Vorpommern	11,7	8,1	13,2	76	1,4	11,5	3,7	33	2,3	1,0	3,5	44	51

Quelle: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, *Talente, Technologie, Toleranz – wo Deutschland Zukunft hat*, 2007, 24.

Zusammen mit der parallelen Diskussion zu regionaler Innovation, Clusterpolitik und Förderung der Kreativwirtschaft fanden die Konzepte Eingang in Regionalentwicklungspolitiken.

Auf dem Weg zur „Kreativen Wissensregion“

Vor diesem Hintergrund sind eine Vielzahl von Initiativen zur Förderung der Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie insbesondere zur Stärkung der kreativen Ökonomie gestartet worden. Viele europäische Metropolen sehen derzeit im Leitbild der „Kreativen Wissensregion“ eine Chance, sich im internationalen Wettbewerb zu positionieren und der Globalisierung, dem Struktur- und demographischen Wandel zu begegnen.

Ein Verständnis der Formierungslogik und -praxis sowie des strukturell Neuen der Kreativwirtschaft mit ihren hybriden, hochdynamischen Projektkulturen sowie der notwendigen dezentralen, interaktiven, netzwerkartigen Steuerungsformen entwickelt sich derzeit erst (vgl. B. Lange et al., *Governance der Kreativwirtschaft*, 2009, S. 12f.).

Der Begriff der Kreativwirtschaft skizziert nicht nur eine neue, kreativ bewertete Ökonomie, er steht auch für ein neues gesellschaftliches Verhältnis zwischen Kultur und Ökonomie. Arbeit und Markt formieren sich entlang neuer Wissens- und Kompetenzformen. Dies erfordert neue, interaktive und integrative Politik-Konzepte und neue Governance, bei der auch die Beteiligung an internationalen Netzwerken immer wichtiger wird.

Nordrhein Westfalen hat sich und seine Metropolregion ganz dem Leitbild der „Kreativen Ökonomie“ verschrieben und damit den eng definierten Begriff der Kreativwirtschaft hin zum strategischen Begriff der Kreativökonomie erweitert. Baden-Württemberg ist seit 2004 *District of Creativity*. München untersucht mittels des neuen EU Forschungsnetzwerks (ACRE) die Bedeutung wissensintensiver und kreativer Branchen für die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Region im europäischen Vergleich.

Über welche Merkmale verfügen kreative Regionen?

Philip Cooke und Dafna Schwartz, Herausgeber der Publikation *Creative Regions: Technology, Culture and Knowledge Entrepreneurship* (2007), haben sich eingehend mit der Rolle von Wissen und Innovation im regionalen und internationalen Kontext befasst und erstmals eine Definition für eine

creative Region geliefert. Demnach sind kreative Regionen nicht einfach Regionen mit einer hohen Konzentration der Kreativwirtschaft, sondern es sind Regionen wo Wissen und Innovation eng verbunden sind mit verschiedenen Formen von Kultur und Unternehmertum: “Possession of variety of cultural assets in visual arts, music and theatre and so on is a fundamental element of the creative region. However (...) it is not the same asset as creative industries. The latter may relate to the former and perhaps overlap on occasions, but they are a broader, more diffuse and profitable market-oriented platform of related activities whereas the ‘cultural economy’ is often not” (A.a.O.,7).

Regionen mit einem hohen Anteil an Kreativen und Wissensarbeitern, sind durch ein relativ hohes Niveau an Gründungen, Innovationstätigkeit (FuE-Investitionen, Patentanmeldungen) und einen hohen Anteil an Beschäftigten in High-Tech Branchen, an Unternehmen in wissensintensiven Branchen wie Informations- und Kommunikationstechnologie, Forschung und Entwicklung gekennzeichnet. Eine diversifizierte Forschungsinfrastruktur in Privatunternehmen und öffentlichen und halböffentlichen Forschungseinrichtungen garantiert ein hohes Niveau an kommerzialisierbarem Wissen und hoch qualifizierten, spezialisierten Menschen.

Benchmarking ermöglicht systematische, indikatorengestützte internationale Vergleiche der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen.

Auf europäischer Ebene wird seit 2000 durch die EU KOM DG Unternehmen mit dem Regional Innovation Scoreboard (RIS) die regionale Innovations Performance auf Ebene der NUTS2-Regionen indikatorengestützt gemessen.

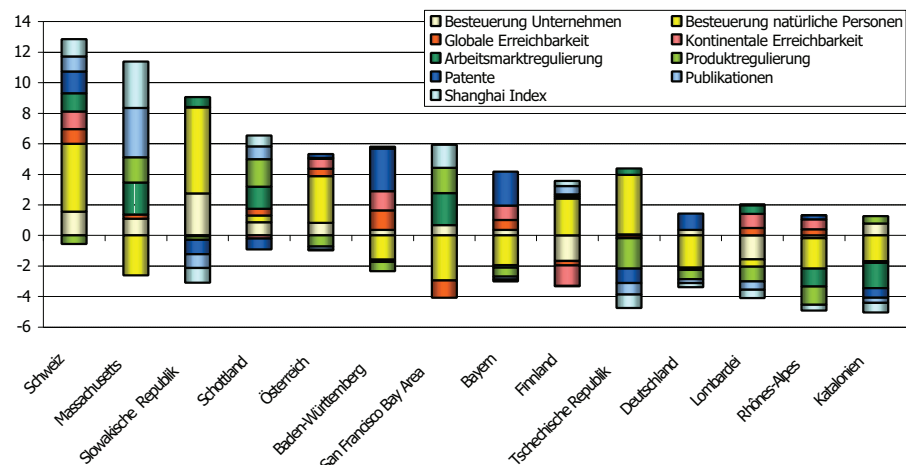
Ein Indikatorenset zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Regionen, das die Attraktivität von Standorten berücksichtigt, hat z.B. auch BAK Basel entwickelt. Eine wettbewerbsfähige Region zeichnet sich demnach durch eine erfolgreiche bisherige Entwicklung (*Performance*), durch eine hohe Anziehungskraft auf hochqualifiziertes Humankapital und Unternehmen (*Attractiveness*) und durch eine zukunftssträchtige Wirtschaftsstruktur (*Structural Potential*) aus.

- Die *Performance* erfasst die Wettbewerbsfähigkeit der Vergangenheit über die Messung der bisherigen Wirtschaftsentwicklung. Die Analyse der *Performance* erfolgt am Besten sowohl mit einer Niveau- (Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf) als auch mit einer Dynamikkomponente (BIP- und Erwerbstätigenwachstum). Das Niveau zeigt an, wie viel Wohlstand in der Region produziert wird, während das Wachstum den

zusätzlich zu verteilenden Zuwachs beschreibt. Beide Komponenten sind für die Wohlfahrt wichtig, da weder ein hohes Wohlstandsniveau, welches stetig schrumpft, noch eine Expansion auf tiefem Niveau auf längere Sicht allein zu befriedigen vermag. Die in der Vergangenheit erzielte wirtschaftliche *Performance* wird mit dem BAKBASEL *Performance Index* zusammengefasst.

- Die *Attractiveness* erfasst insbesondere die Fähigkeit einer Region Unternehmen und Humankapital anzuziehen und bestehende Ressourcen zu halten. Befragungen von BAKBASEL haben gezeigt, dass für die Standortwahl der Unternehmen und Hochqualifizierten die Steuerbelastung, Erreichbarkeit, Lebensqualität, Innovationskraft und die Regulierung der Märkte besonders wichtig sind. Die Attraktivität einer Region wird mit Hilfe des BAKBASEL *Attractiveness Index* abgebildet, welcher das regionale Abschneiden in den oben genannten Bereichen in der Gegenwart misst¹.

Attractiveness Index 2009:



(aufgeteilt nach Beitrag der Teilindizes, Gewichtung jeweils 0.1, Ausnahme Besteuerung U: 0.2)

Quelle: BAKBASEL, Int. Benchmarking Pilotstudie für Baden-Württemberg, 2009

- Dem *Structural Potential* kommt entscheidende Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und somit der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung zu. Es lässt sich in die drei Bereiche *Industry*

¹ Aufgrund von erheblichen Datenlücken wurde der Bereich Lebensqualität hier ausgeklammert

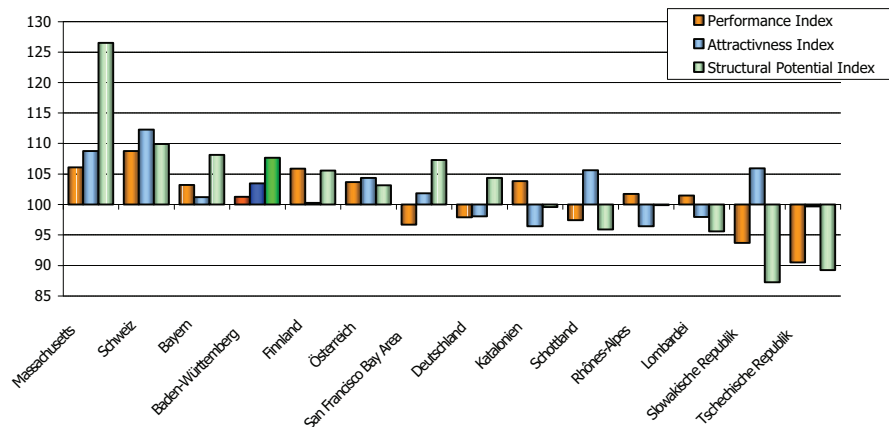
Structure Potential (a), *Capacity to Compete* (b) und *Political Structure Potential* (c) unterteilen.

- Der Teilbereich *Industry Structure Potential* untersucht die vorhandene Branchenstruktur bezogen auf künftige Wachstumsaussichten. Ausgeprägte regionale Konzentrationen von Branchen mit hohen erwarteten Wachstumsraten in den industrialisierten Ländern bieten das Potential, die zukünftigen Wachstumsaussichten der Region nachhaltig positiv zu gestalten. Das gegenüber anderen Regionen überproportionale Vorhandensein von strukturschwachen Branchen mit im Vergleich zu der Gesamtwirtschaft unterdurchschnittlichen Wachstumsraten schmälert hingegen das gesamtwirtschaftliche Wachstumspotential einer Region.
- Die Komponente *Capacity to Compete* untersucht die Produktivitäten der sich im interregionalen Wettbewerb befindenden Branchen und fasst die internationale Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Branchen einer Region zusammen. Branchen mit Produktivitätsvorsprüngen gegenüber konkurrierenden Regionen vermögen längerfristig über den interregionalen Wettbewerb ihre Wertschöpfung auszuweiten.
- Der Teilbereich *Political Structure Potential* misst die politischen Rahmenbedingungen mit den Indikatoren Anteil der Schattenwirtschaft am BIP, wahrgenommene Korruption² und Dezentralisierung.³ Eine hohe Dezentralisierung und somit ein großer Einflussbereich der regionalen Politik, eine kleine Schattenwirtschaft und geringe Korruption ermöglichen eine wirkungsvolle Regionalpolitik und gute Wachstumsaussichten.

Die BAKBASEL-Indizes 2009 im Überblick:

2 Zur Einschätzung der wahrgenommenen Korruption wird auf den Corruption Perceptions Index (CPI) von Transparency International zurückgegriffen.

3 Der Grad der Dezentralisierung wird mit einer Vielzahl von Indikatoren gemessen. Für weitere Informationen siehe „Decentralisation Indicators on the Regional Level“ auf http://bakbasel.ch/wEnglisch/competences/governance_projects/index_governance.



Index (Nuts2-Regionen Westeuropa: Mittelwert = 100, Standardabweichung = 10), Regionen sortiert nach durchschn. Indexwert der drei Indizes.

Quelle: BAKBASEL, Int. Benchmarking Pilotstudie für Baden-Württemberg, 2009
 Weitere praktische Ansätze zur Messung des Standortfaktors Kreativität z.B. im Rahmen des EU-Projekt ACRE und der Publikation „Standortfaktor Kreativität“ der Stadt München, 2007.

Kreativwirtschaft als Innovationstreiber

Die *Kultur- und Kreativwirtschaft* ist längst nicht mehr nur Image-, sondern eigenständiger ökonomischer Faktor, Wachstumsmotor und Innovationstreiber. Ihr werden diejenigen *Unternehmen* zugeordnet, die sich mit der *Produktion, Verteilung oder medialen Vermittlung von kulturellen und kreativen Gütern oder Dienstleistungen* befassen.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft eignet sich aufgrund ihrer spezifischen Stellung im Gesamtgefüge der Kreativen Ökonomie zudem in besonderer Weise als Einstieg in die Untersuchung von Standortanforderungen. Kreative Berufe und Dienstleistungen befinden sich durch ihr Aufgabenfeld an der Schnittstelle zwischen Kunst, Kultur und Wirtschaft. Ihre Arbeitsergebnisse (z.B. aus dem Bereich Design) fließen in nahezu alle weiteren – auch traditionellen – Wirtschaftszweige ein und können als Antrieb für Innovationen und technische Neuerungen gelten (Wiesand 2006, 11).

In zweiter Ebene tragen Kultur- und Kreativwirtschaft wesentlich zu Image, Atmosphäre und urbanem Lebensstil bei und gelten damit als wichtiger Standortfaktor für weitere wissensintensive Branchen. Die Kreativ- und Kulturwirtschaft stellt aus stadträumlicher Perspektive sowohl ein Potenzial

als auch einen Attraktionsfaktor für weitere Branchen der Kreativen Ökonomie dar.

„Die Kultur- und Kreativwirtschaft übernimmt mit ihrer Wissens- und Contentorientierung eine Vorreiterrolle auf dem Weg in eine wissensbasierte Ökonomie in Deutschland“ (Olaf Arndt, Daniel Brünink, Die Kreativwirtschaft schafft Jobs, in: prognos trendletter 1/2009, 13). Sie ist Vorreiter für moderne Wirtschafts- und Lebensformen, Quelle für Innovationen und liefert Inhalte für einen Großteil der Wirtschaft. Die Digitalisierung erweitert dabei die Möglichkeiten der Inhalteproduktion bedeutend.

Auf europäischer Ebene wurde 2006 eine einflussreiche Studie durch die KEA im Auftrag der EU KOM DG Bildung und Kultur durchgeführt, um den Einfluß der Kultur- und Kreativwirtschaft auf verbundene Industrien wie Kulturtourismus, ICT sowie die Beziehung zwischen Kultur, Kreativität und Innovation herauszuarbeiten. Ergebnis der Studie waren u. a. die überdurchschnittliche Wachstumsrate (1999–2003) von 19,6% und der Beitrag zum BIP von 2,6% und Beschäftigung von 3,1% auf Ebene der EU-25 (www.keanet.eu/ecoculturepage.html). 2009 wurde eine weitere Studie zur unternehmerischen Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft durch die EU KOM beauftragt.

Erst der Abschlußbericht der Enquete-Kommission Kultur (2007), die Gründung der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“, die von ihr seit 2008 durchgeführten Branchenhearings sowie die aktuell im Februar 2009 vorgelegte Studie „Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland“ ermöglichen eine einheitliche Definition der Kreativwirtschaft in Deutschland.

Zur Kreativwirtschaft zählen nach der jetzt bundesweit vereinbarten Definition insgesamt 11 Teilmärkte: *Kunst- und Buchmarkt, Design-, Film-, Musik- und Rundfunkwirtschaft, der Markt für die Darstellenden Künste, für Architektur, Presse und Werbung sowie die Software- und Games-Industrie.* (vgl. Leitfaden zur Erstellung einer statistischen Datengrundlage für die Kulturwirtschaft und eine länderübergreifende Auswertung kulturwirtschaftlicher Daten).

Strategien zur Förderung der Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist mittlerweile in Deutschland fester Bestandteil der wirtschaftspolitischen Agenda geworden, um den Strukturwan-

del gezielt zu unterstützen. Besonders die Kombination von technologischen Innovationen mit kreativen Inhalten und wissensbasierten Dienstleistungen ist entscheidende Voraussetzung für künftige nachhaltige wirtschaftliche Erfolge.

Die *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung* wurde 2008 gestartet. Schätzungen zufolge hat dieser Bereich im Jahr 2008 mit 63 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung beigetragen und lag damit noch vor der Chemischen Industrie. Die Umsätze der Kultur- und Kreativwirtschaft lagen bei rd. 132 Mrd. Euro. 238.000 Unternehmen und 1 Mio. Erwerbstätige sind in diesem Wirtschaftszweig tätig; besonders bemerkenswert ist auch der mit ca. 40% hohe Anteil erwerbstätiger Frauen. Die Quote der Selbständigen ist mit 28 Prozent außergewöhnlich hoch. Experten gehen von einer weiterhin positiven Wirtschaftsentwicklung für die Kultur- und Kreativwirtschaft aus. Insbesondere der Einsatz der neuen digitalen Technologien wirkt als wesentlicher Treiber für weiteres Wachstum und Innovationen.

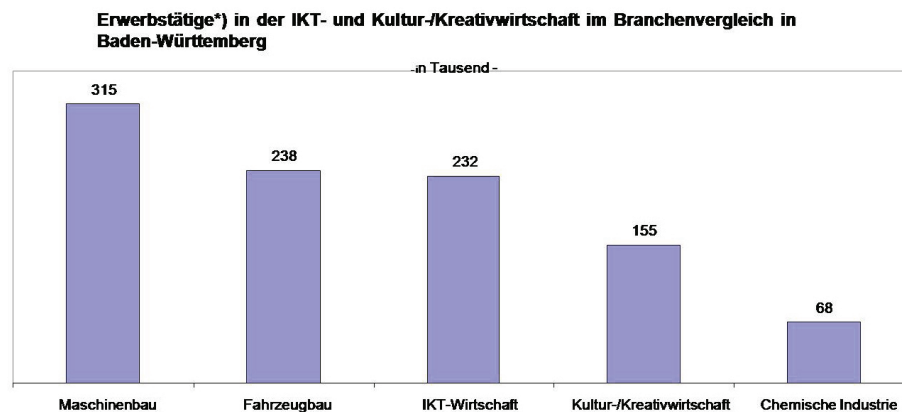
Wichtigste Maßnahmen der Initiative der Bundesregierung waren / sind:

1. Branchenhearings in den Ländern für die elf Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft: Kunstmarkt, Markt für darstellende Künste, Musikwirtschaft, Architekturmarkt, Buchmarkt, Designwirtschaft, Filmwirtschaft, Pressemarkt, Rundfunkwirtschaft, Software/Games und Werbe-markt.
2. Verbesserung des Zugangs zu Programmen der Außenwirtschaftsförderung des Bundes.
3. BMWi und BKM haben das RKW mit dem Aufbau des „Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft“ beauftragt. Ziele und Aufgaben des Kompetenzzentrums sind: Unterstützung der Initiative der Bundesregierung, den Zugang der kreativen Unternehmen zu den Programmen der Wirtschaftsförderung verbessern, die Marktchancen der Kreativen optimieren und dabei helfen den Zugang zu internationalen Märkten zu erschließen.
4. Mit der Einrichtung von acht regionalen Anlaufstellen liegt eine der Hauptaufgaben des Projekts in der gezielten Vernetzung gegenwärtiger Angebote und der Bündelung vorhandener Kompetenzen in der kreativen und kulturellen Landschaft vor Ort. Sie sollen Selbständige, Freiberufler und Unternehmer der Kultur- und Kreativwirtschaft mit konkreten Hilfestellungen unterstützen, Informationen zu den entsprechenden Förderprogrammen, Markt- und Arbeitsbedingungen geben sowie zu kaufmännischer Professionalisierung beitragen.

5. Handlungsempfehlungen zielen v.a. auf zielgruppenspezifische Förderung der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Es soll künftig verstärkt darauf hingewirkt werden, dass die Programme bei der Zielgruppe besser bekannt gemacht und noch stärker für Unternehmen und Selbstständige in der Kreativwirtschaft geöffnet werden. Notwendig ist es insbesondere, die Innovationsförderung noch deutlicher für nicht-technologieorientierte Unternehmen und innovative Vorhaben zu öffnen, um die Innovationsbasis für die Gesamtwirtschaft zu verbreitern.

Aufgrund der starken Wechselwirkung mit öffentlicher Kultur stellt die Kreativwirtschaft zudem die bisherigen ressortpolitischen Abgrenzungen in Frage. Auch wenn sich verschiedene Maßnahmen bereits dem kulturtouristischen Marketing, der Clusterförderung, der Raumerschließung durch Umnutzung von Liegenschaften oder der Nachfrageförderung gewidmet haben, so stehen diese bislang wenig integriert nebeneinander und zielgruppenspezifische Existenzgründungs- und Professionalisierungsangebote sind bisher noch eher die Ausnahme.

Baden-Württemberg ist bundesweit ein bedeutender Standort der Kultur- und Kreativwirtschaft. 16 Prozent der deutschlandweit in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätigen Personen entfallen auf Baden-Württemberg.



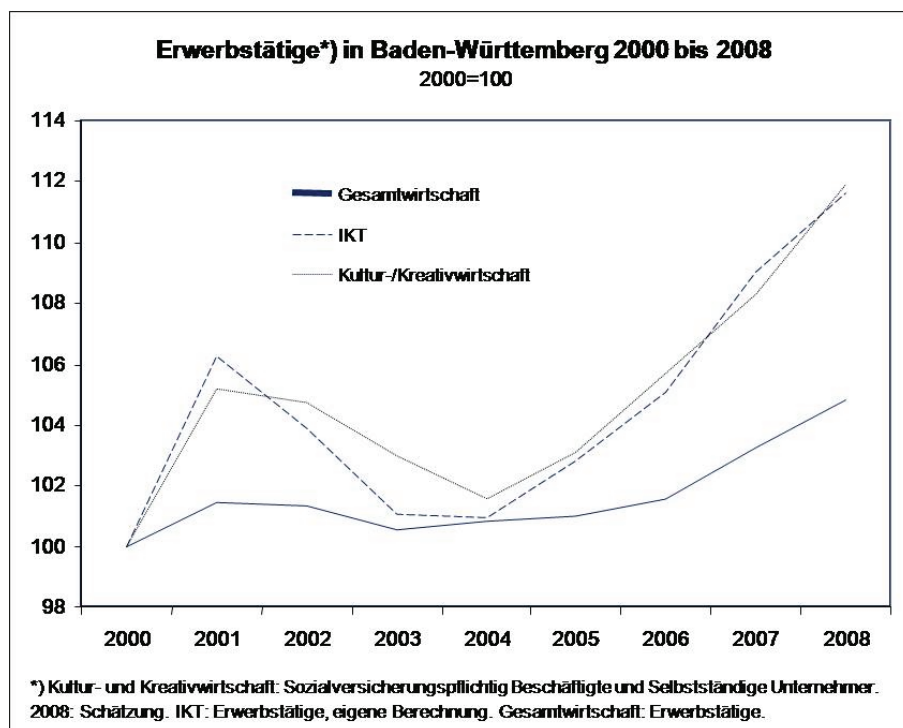
*) Kultur- und Kreativwirtschaft: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und selbstständige Unternehmer.
 Quellen: Arbeitskreis „Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder“ (AK ETR), eigene Berechnungen.
 Daten: 2008, Kultur-/Kreativwirtschaft: 2007

Quelle Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Informations- und Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg, 2009.

In Baden-Württemberg erwirtschafteten im Jahr 2007 in der Kultur- und Kreativwirtschaft 155.000 Erwerbstätige in über 28.000 Unternehmen und Betrieben fast 20 Mrd. Euro Umsatz (Statistisches Landesamt, Informations-

und Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg, 2009). Damit erreicht die Zahl der Selbständigen und Unternehmen in den 11 Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft einen Anteil von 6,6% an der Gesamtwirtschaft des Landes; der Umsatzanteil erreicht 2,7% und der Anteil der Erwerbstätigen 3,7% an der Gesamtwirtschaft des Landes.

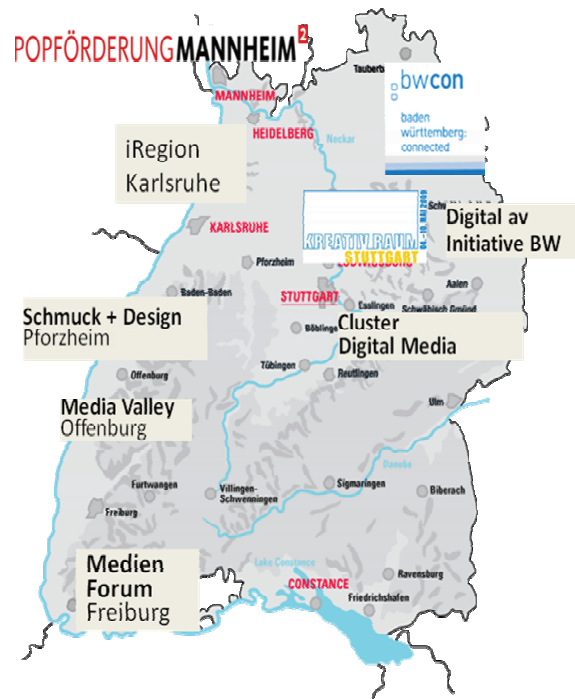
Besonders wichtige und umsatz- und beschäftigungsstarke Bereiche (Basis: Umsatzsteuerstatistik 2007, regionalisierter Umsatz; Statistik der Bundesagentur für Arbeit und Berechnungen M. Söndermann) sind die Verlagswirtschaft/Buch- und Pressemarkt (6,4 Mrd. Euro, 29.200 Erwerbstätige), Software/Games (5,8 Mrd. Euro, 68.600 Erwerbstätige), Design, Architektur und Kunstmarkt (3,7 Mrd. Euro; 36.900 Erwerbstätige) sowie der Werbe- markt (3,4 Mrd. Euro, 18.400 Erwerbstätige).



Quelle Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Informations- und Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg, 2009.

Jahresdurchschnittlich wuchs die Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft seit 2000 mehr als doppelt so stark wie in der Gesamtwirtschaft. Insgesamt ist die Zahl der in der Kultur- und Kreativwirtschaft Beschäftigten

in Baden-Württemberg 2000–2009 schätzungsweise um 17.000 gestiegen (Stala, 2009). Übertrender Beschäftigungsmotor ist dabei der Bereich Software/Games. Der Beschäftigungsanteil der Software/Games-Industrie (Softwarehäuser) in der Kreativwirtschaft beträgt in Baden-Württemberg rund 44%, im Bundesdurchschnitt dagegen nur 33% (Stala 2009). Die Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg hat den Wandel durch Digitalisierung und Globalisierung frühzeitig erkannt und gestaltet ihn aktiv mit. An den Schnittstellen zwischen Hightech und Kreativität entsteht besonders viel Innovation und Beschäftigung.



Baden-Württemberg unterstützt Unternehmen und Akteure in den wichtigsten Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft vor allem

- durch Förderung der Aus- und Weiterbildung,
- durch Ausbau der Infrastruktur,
- durch Gründungsunterstützung und Förderung von Entrepreneurship,
- durch Aktivitäten im Rahmen des Bundesrates im Zusammenhang mit der Verbesserung der Rahmenbedingungen insbesondere zum Schutz des geistigen Eigentums und des Urheberrechts
- sowie die Netzworkebildung und Clusterentwicklung.

Insgesamt legt Baden-Württemberg den Schwerpunkt der wirtschaftspolitischen Maßnahmen für die Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Verbesserung der Infrastruktur und der Rahmenbedingungen z.B. durch die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen zum Schutz des geistigen Eigentums und des Urheberrechts (sog. dritter Korb).

Ein Schwerpunkt liegt in der überbetrieblichen Wirtschaftsförderung: es wurden und werden Kompetenzzentren gegründet oder ausgebaut, die den Kreativen, Unternehmen, Freiberuflern oder Existenzgründern langfristig als Informations-, Aus- und Weiterbildungseinrichtung, für Beratung, Wissens- und Technologietransfer, als Gründungs-/Technologiezentrum oder für Netzwerkbildung und Internationalisierung als Plattform und Multiplikator zur Verfügung stehen.

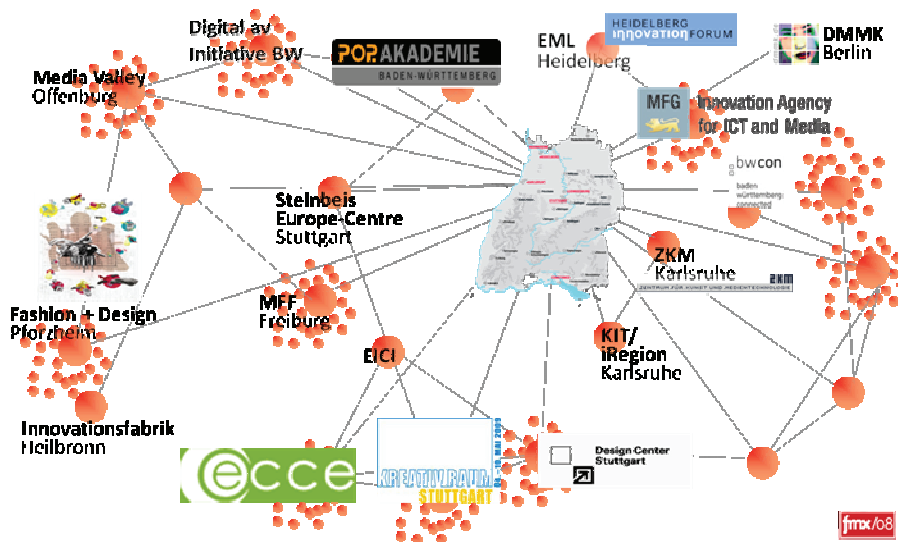
Beispiele sind: Filmakademie Baden-Württemberg, Popakademie Baden-Württemberg, MFG Medien- und Filmakademie, Akademie für Darstellende Kunst Baden-Württemberg, Musikpark Mannheim, Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) in Karlsruhe, Softwarezentren, Design Center Stuttgart oder auch das Festspielhaus Baden-Baden, das zusammen mit dem SWR und der Eventakademie den Kern eines Kreativclusters bildet.

Die direkte einzelbetriebliche Förderung hat dagegen eine nachgeordnete Bedeutung, obgleich klassische Mittelstandsförderung wie Gründungsberatung, zinsverbilligte Kreditangebote, Bürgschaften, Unterstützung im Rahmen des Modellvorhabens der Innovationsgutscheine, Außenwirtschaftsförderung selbstverständlich auch der Kultur- und Kreativwirtschaft angeboten werden.

Besondere Herausforderungen bestehen v. a. in der Heterogenität der Teilmärkte, der Dezentralität und der Koordinierung der Vielzahl an lokalen und regionalen Initiativen und Akteuren. Zudem sind *Konzepte* gefragt, um die Wertschöpfungstiefe und Professionalisierung von Geschäftsmodellen in der Kreativwirtschaft zu erhöhen, die Wertschöpfungsketten mit den traditionellen industriellen Wirtschaftsbereichen zu stärken und die überregionale und internationale Vernetzung voranzutreiben.

Auf Anregung des Innovationsrates ist vorgesehen, einen *Kreativitäts- und Innovationsring zu gründen*. Um den erfolgreichen Transfer von Kreativität, Design und Innovation zur Marktfähigkeit sicherzustellen, ist ein Unterstützungssystem wünschenswert, das Gründungen aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft ganzheitlich unterstützt, von der Finanzierung über Immobilien, Ansprechpartner, Netzwerke, Marketing, Vertrieb etc. und

das neue Verständnis eines ganzheitlichen „Design Denkens“ (Design Thinking) verbreitet.



Das *Europäische Jahr der Kreativität* hat dabei für Baden-Württemberg wichtige Anstöße für eine stärkere Vernetzung der lokalen Ansätze und Initiativen von der regionalen bis zur internationalen Ebene gegeben.

Entwicklung von Kreativ- und Hightech-Standorten

Städte und Regionen versuchen sich in der Wissensökonomie erfolgreich zu positionieren. Wie jedoch der Wandel vom industriellen Sektor hin zu wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen bewältigt wird, ist in den jeweiligen Regionen unterschiedlich, denn die Ausgangspositionen auf dem Weg in die kreative Wissensökonomie sind sehr verschieden: Politische, kulturelle und wirtschaftliche Traditionen spielen hier eine Rolle ebenso wie der schon vorhandene Besitz mit Unternehmen aus wissensintensiven und kreativen Branchen.

Die Politik muss förderliche Rahmenbedingungen für kreatives Handeln schaffen und Handlungsstrategien und Politikkonzepte sowie Indikatorensets für kreative Wissensregionen entwickeln. Kreativstandorte benötigen regionale und internationale Innovationsysteme. Ebenso sind nachhaltige und integrierte Konzepte der Standortentwicklung notwendig, die Kultur- und

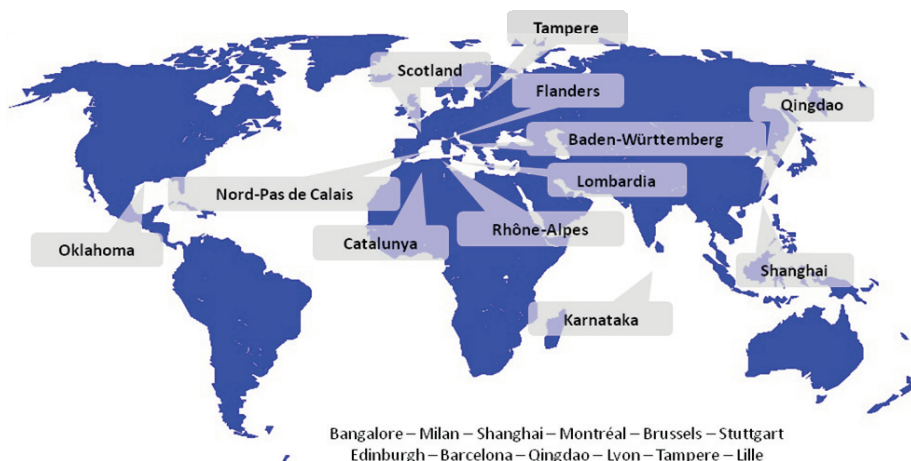
Kreativwirtschaft in Wirtschaftsförder- und Stadtentwicklungskonzepte integrieren.

Die kreative Wissensregion wird nicht durch die Stadt- oder Regionalpolitik alleine gestaltet. Insbesondere in der Innovations- und Technologiepolitik, der Hochschulförderung, der Kultur-, Wissenschafts- und Bildungspolitik beeinflussen Entscheidungen auf europäischer, nationaler und bundesstaatlicher Ebene die Entwicklung der Regionen und ihre Qualitäten als kreative Metropole sowie die Rahmenbedingungen für kreative Wissensarbeiter.

Zudem gestalten die Akteure in der Region das Umfeld. Zu denken ist hier beispielsweise an Entscheidungen von Unternehmen, ihre FuE-Aktivitäten in der Region auszubauen oder die Initiativen der Hochschulen, sich um eine Spitzenstellung bei der Internationalisierung und der Exzellenz in Forschung und Lehre zu bemühen, der Spitzenclusterwettbewerb etc. Allerdings sind solche Aktivitäten nicht isoliert von den Rahmenbedingungen zu sehen, die eine Stadt und ihre Region bieten können.

Beispiel: Internationales Netzwerk „Districts of Creativity“

Die Unterstützung und Förderung ihrer kreativen und wissensintensiven Branchen haben sich viele Regionen innerhalb und außerhalb Europas auf ihre wirtschafts- und strukturpolitische Agenda geschrieben.



Im internationalen Netzwerk Districts of Creativity, das 2004 von Flandern gegründet wurde, arbeiten zwölf besonders innovative Regionen im

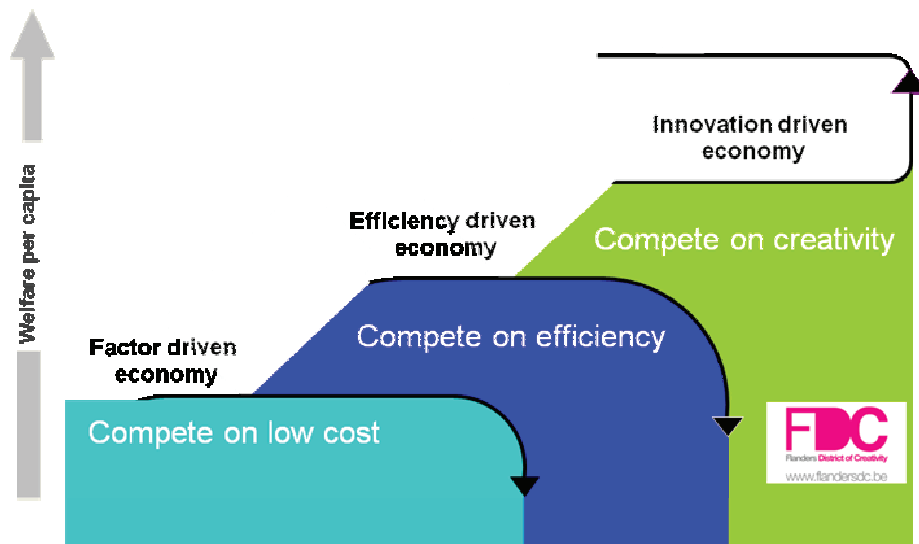
Bereich Innovations- und Standortpolitik zusammen: Flandern, Baden-Württemberg, Katalonien, Lombardei Rhone-Alpes und Nord-Pas-de-Calais, Tampere/Schottland, Karnataka/Indien, Oklahoma/USA, Shanghai und Qingdao/China.

Die Zusammenarbeit erfolgt im Rahmen eines Internationalen Councils sowie mittels Austauschprogrammen und Projekten. So wurden u.a. zwei internationale Austauschprogramme entwickelt: zum einen für Studierende und Young Professionals im Bereich Design und Produktentwicklung (I-POD), zum anderen für Entscheidungsträger aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft und Wissenschaft (Reverse Mission).

Ziel des Expertenprogramms ist es, best practise und Experten aus den Regionen auszutauschen und dabei Einblick in regionale Strategien, Politiken und Praxis zur Förderung von Kreativität, Innovation, Entrepreneurship und Internationalisierung zu geben. Besonders im Fokus stehen dabei die Erfolgsfaktoren von „Kreativen Regionen“ und die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Spitzenstandorten sowie das gegenseitige Lernen voneinander.

Es werden relevante Themen im Bereich von Kreativität und Innovation entlang der Wertschöpfungskette von Ausbildung über Forschung und Transfer bis zu konkreten Innovationen in und zwischen den verschiedenen Zukunftsbranchen, Entrepreneurship und Clusterbildung, Innovations- und Standortpolitik aufgegriffen und konkrete Initiativen und Projekte entwickelt. Zudem kann das Netzwerk durch seine Zusammensetzung und seinen politischen Hintergrund auch eine politische Positionierung über politische Erklärungen und Memoranden erreichen.

Wichtig ist dabei die Positionierung als globale Marke und damit die Unterstützung des internationalen Standortmarketings. Die Districts of Creativity (DC) verfügen über Kriterien und ein spezielles Aufnahmeverfahren für neue Regionen. Um die Exklusivität des Netzwerks zu wahren, sollen nur Regionen aufgenommen werden, die hinsichtlich Dynamik, Innovation und Kreativität an der Spitze stehen. Regionen müssen sich einem Verfahren stellen, in dem 94 Indikatoren ermittelt werden und ein Benchmarking der Makrodaten erfolgt. Aufgenommen werden nur Regionen, die mindestens den Durchschnittswerten der DC-Regionen entsprechen und Spitzenpositionen innerhalb ihrer Wirtschaftsregionen/Kontinente haben. Neue Regionen werden zudem unter dem Aspekt einer weltweiten Aufstellung des Netzwerkes v.a. in bisher nicht vertretenen Regionen und Kontinenten aufgenommen.



Quelle: De Backer und Sleuwaegen (2005b), basierend auf dem Global Competitiveness Report 2004–2005

Ein *Memorandum of understanding* aus dem Jahr 2008 ist Ausdruck des politischen Selbstverständnisses und Leitbild des Netzwerks, um Commitment und Selbstverpflichtung zu erreichen. Es verpflichtet die DC-Regionen auf bestimmte Grundprinzipien, Strategien, Ziele, Maßnahmen und Mindeststandards im Sinne einer aktiven Mitgliedschaft. Die Mitglieder unterstreichen darin ihre Überzeugung, dass *Kreativität entscheidend zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Region beiträgt und somit den Wohlstand und die Lebensqualität ihrer Bürger wahrt und verbessert*.

Durch Unterzeichnung dieses Memorandums verleihen die Mitgliedsregionen der *Districts of Creativity* den folgenden Prinzipien Ausdruck:

1. Innovationsorientierte Wirtschaft als Voraussetzung für nachhaltiges ökonomisches Wachstum

[...] Hochentwickelte Wirtschaftsräume sollten sich die dritte „innovationsorientierte“ Entwicklungsstufe zum Ziel setzen. Es gilt zu erkennen, dass Wissen, Technologie und Kreativität für Produktionssteigerung und Wirtschaftswachstum eine entscheidende Rolle spielen. Mit anderen Worten: die Globalisierung hat dazu geführt, dass ein Wettbewerbsvorteil kostenintensiver Standorte nur noch über kreative und/oder innovative Leistungen erzielt werden kann, für die Investitionen in Forschung und Entwicklung, Bildung und Schulung sowie neue Management- und Arbeitsstrukturen vonnöten

sind. Schlüsselfaktoren sind daher Kreativität und Innovation. Dies bedeutet, dass die Unternehmen ihre organisatorischen Strukturen anpassen und nach unverwechselbaren Strategien (Forschung & Entwicklung, Logistik, Produktion usw.) sowie integrierten Maßnahmen (Marketing, CRM, Distribution usw.) suchen müssen. Zudem bietet die sogenannte Kreativwirtschaft zahlreiche Wachstumschancen. Eine wirklich kreative Industrie erfordert höhere Investitionen und gesteigerte Professionalisierung. Politische Strategien sollten sich an diesem neuen Wirtschaftswachstumsmodell orientieren.

2. Kreativität als Hauptantriebsfaktor für innovationsorientierte Wirtschaft

Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal innovationsorientierter Wirtschaft ist „Kreativität“. Dies äußert sich auf zwei Ebenen:

(1) Die „entrepreneurial class“ muß kreativer werden.

Kreativität zeichnet Menschen, Unternehmen und Regionen aus. Es geht um die Fähigkeit, innovative Lösungen für Probleme in der Gesellschaft zu finden und neue Produkte oder Prozesse zu entwickeln – entweder durch Erfindungsgeist oder durch Kombination bereits bestehender Elemente. So wird ein ökonomischer Mehrwert geschaffen und der allgemeine Wohlstand gefördert. In ökonomischem Sinne versteht man unter Kreativität die Entwicklung von Ideen als Grundlage für Innovation, neue Wirtschaftsaktivitäten und Internationalisierung. Der Fokus richtet sich nicht nur auf technologische Innovation, sondern auch auf Talente und Schaffung von Humankapital. Wichtigstes Merkmal solcher Ideen ist die Möglichkeit, diese ohne Ertragsverluste mehrmals und in unterschiedlicher Umgebung umsetzen zu können. Ideen führen häufig zu weiteren Ideen, durch Verbesserung bestehender Ideen oder Schaffung neuer Kombinationen. **Innovation** ist der Prozess, mit dem solche neuen Ideen in Form neuer Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren in die Tat umgesetzt werden. Auch die Entwicklung neuer organisatorischer Strukturen, neuer Märkte und neuer Geschäftsmodelle kann als Innovation angesehen werden. Das **Unternehmertum** ist gefragt, diese innovativen Ansätze in Marktchancen umzuwandeln, um das Angebot der Nachfrage anzupassen. Um wirtschaftliches Wachstum zu erzielen, müssen all diese drei Kreativprozesse – Innovation, Unternehmertum und Kreativität – ineinandergreifen. Innovation ohne die notwendige unternehmerische Einbindung führt kaum zu wirtschaftlichem Wachstum, da die Ideen auf dem Markt nicht umgesetzt werden. **Die Kombination von Kreativität, Innovation und Unternehmertum ist die wichtigste**

Quelle für Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit in der innovationsorientierten Wirtschaft der Zukunft.**(2) Die „creative class“ muß verstärkt unternehmerisch denken.**

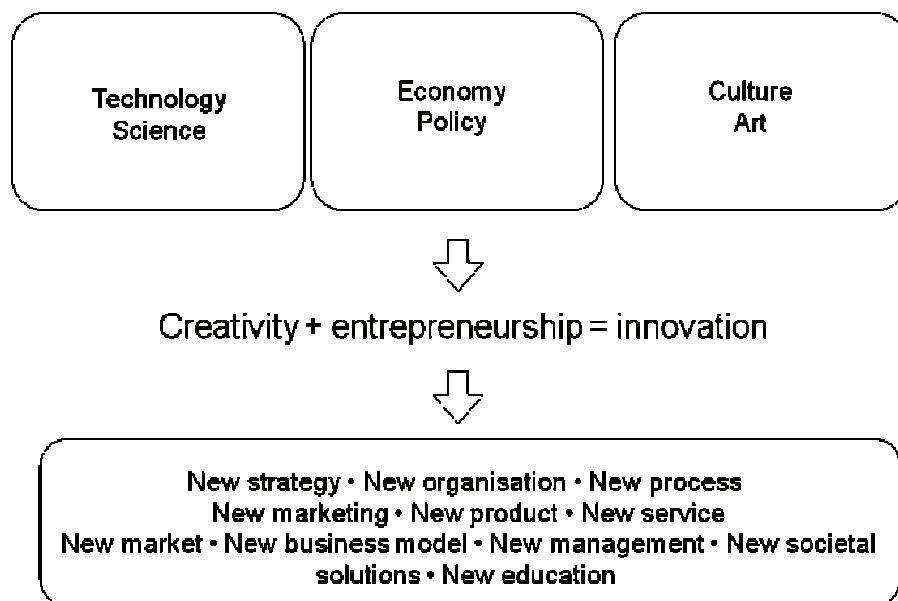
Der prozentuale Anteil der Haushaltsausgaben für Produkte des kreativen Sektors (Kunst, neue Medien, Musik, Literatur, Design, Architektur, Mode, Film & Fernsehen usw.) ist in einigen Ländern bereits genauso hoch wie die Ausgaben für Lebensmittel. Diese kreativen Bereiche bergen ein wichtiges Wachstumspotenzial für den Arbeitsmarkt. Einen dynamischen Kreativsektor bewerten ausländische Investoren häufig als Indikator für die allgemeine Kreativität und Dynamik einer Region; nach wie vor aber ist dieser Sektor häufig von zu geringem Unternehmergeist und mangelnder Professionalität geprägt. Darum **müssen die Kreativen lernen, verstärkt unternehmerisch zu denken.**

3. Förderung der Kreativität auf regionaler Ebene vor internationalem Hintergrund

International betrachtet gewinnt die „regionale“ Ebene ganz klar an Bedeutung als Antriebsfaktor für Innovation. Regionen sind einerseits groß genug, um eine gewisse Hebelwirkung zu erzeugen, andererseits klein genug, um die Einbeziehung der keyplayer zu gewährleisten (Unternehmen, Bildungs- und Forschungsinstitute, Intermediäre und Regierung). Daher sind Regionen die geeignete Ebene, um Kreativität in unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. In unserer immer mehr zusammenrückenden Welt müssen die Regionen international ausgerichtet sein, da die meisten Märkte für ein nachhaltiges Wachstum zu klein sind und die meisten Gesellschafts- und Umweltprobleme globaler Art sind. Damit Unternehmen optimal operieren können, ist die Internationalisierung ein notwendiger Prozess. Regionale Regierungen können von den Praktiken in anderen Regionen auf der ganzen Welt lernen und sollten in aller Offenheit zusammenarbeiten, um für globale Themen gemeinsame Problemlösungen zu finden.

Ein Memorandum of understanding zur Kreativwirtschaft wurde 2009 unterzeichnet. Ziele sind: Die Kreativwirtschaft als Zukunftssektor für Wirtschaftsstandorte weiter auszubauen und durch internationale Projekte und Vernetzung zu fördern. In dem Memorandum anerkennen die Unterzeichner, dass die Kreativwirtschaft ein Wirtschaftszweig mit beachtlichem Wachstums- und Innovationspotenzial ist. Sie sprechen sich explizit dafür aus, eine internationale Zusammenarbeit in diesen Bereichen über Netzwerke und Kontakte zu fördern sowie Best Practice Beispiele und Konzepte auszutau-

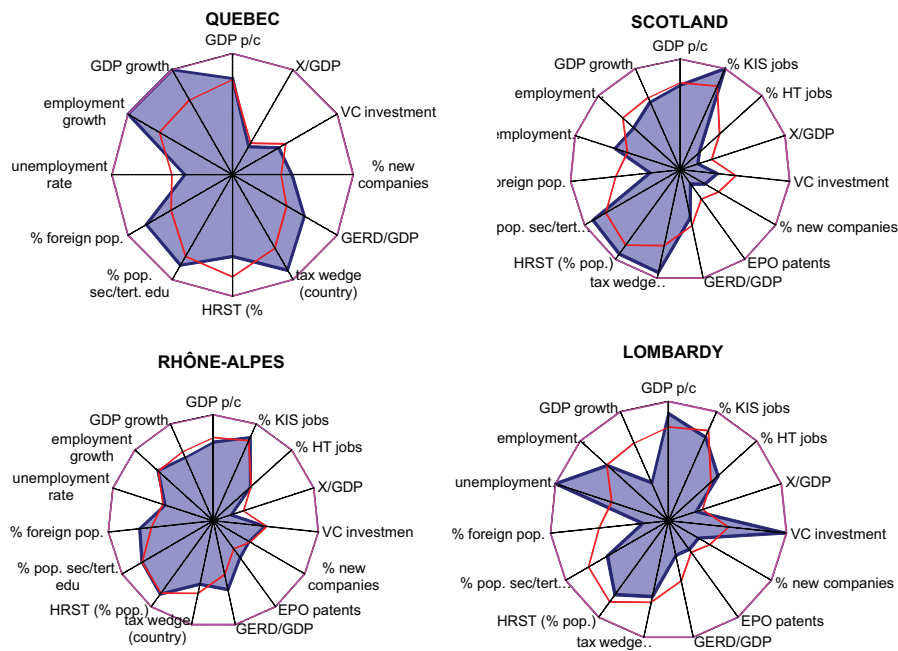
schen. Zur Umsetzung des Memorandums ist vorgesehen, dass die Districts of Creativity in speziellen Projekten zur Entwicklung der Kreativwirtschaft zusammenarbeiten und bereits bestehende Initiativen wie beispielsweise die Förderung von Mobilitätsprojekten für Designer und Projektentwickler weiter ausbauen. Darüber hinaus soll eine gemeinsame elektronische Plattform eingerichtet werden, um die internationale Zusammenarbeit der Kreativschaffenden in den Regionen zu stimulieren (www.districtsofcreativity.org).



Die jährliche Hauptaktivität und das Spitzentreffen des internationalen Netzwerks Districts of Creativity ist das Creativity World Forum. Baden-Württemberg war im Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation vom 30.11.–3.12.2009 Gastgeber des Creativity World Forum, das erstmals in Deutschland stattfand. Unter dem Motto „Where Creativity meets Technology“ bot ein Internationaler Kongress am 1. und 2.12. 2009 in Ludwigsburg eine Plattform für die Standortentwicklung kreativer Regionen und die Vernetzung und Internationalisierung der Kreativwirtschaft. Die Veranstaltung gab wichtige Impulse und legte den Grundstein zu weiterer wirtschaftlicher Dynamik, u. a. um Wertschöpfungschancen durch die Vernetzung der Kreativwirtschaft mit den Auftraggeber- und Anwenderbranchen zu erschließen. An zwei Kongresstagen diskutierten rund 2.300 Kreative und Entscheider aus 28 Ländern und 29 Branchen (aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissen-

schaft und Wirtschaftsförderung) aktuelle Fragen rund um die Themen Kreativität, Technologie, Innovation, Digitalisierung und Globalisierung.⁴

Challenges



Der Nutzen des internationalen Netzwerks besteht v. a. im weltweiten Austausch und dem Lernen von erfolgreichen Politikkonzepten auf internationaler Ebene sowie der globalen Markenbildung und Sensibilisierung für den Standortfaktor Kreativität. Besondere Chancen und Herausforderungen

⁴ Das Creativity World Forum 2009 wurde als gemeinsame Veranstaltung der Landesregierung unter Federführung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg und der MFG Baden-Württemberg in Kooperation mit den Districts of Creativity, dem Enterprise Europe Network, Baden-Württemberg International, Handwerk International und dem Steinbeis Europa Zentrum sowie den Städten Stuttgart und Ludwigsburg und vierzig weiteren Programmpartnern, wie Regionen und Institutionen der Kreativwirtschaft aus Baden-Württemberg, geplant und durchgeführt. Die Europäische Union förderte das Creativity World Forum 2009 finanziell im Rahmen ihres CIP-Programms zur Unterstützung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. www.cwf2009.de

bestehen in den kulturellen und wirtschaftlichen Unterschieden sowie der Koordinierung und Kommunikation in einem weltweiten Netzwerk.

Fazit

Kreativität und Innovation – als Basisressource in der Wissensökonomie – sind nicht denkbar ohne kreative Menschen, ohne integrierte Strategien zur Talentförderung und Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ihre Potenziale gilt es zu entfalten und für den internationalen Standortwettbewerb nutzbar zu machen.

1.4 Die Kommune als Berater **Uwe Zimmermann und Carsten Hansen**

Zusammenfassung: *Uwe Zimmermann und Carsten Hansen beschreiben die Veränderung der Wirtschaftswelt und der politischen Rahmenbedingungen im Umfeld der Wirtschaftsförderung. Wirtschaftsförderung bedeutet eine zunehmende Abkehr von der traditionellen Förderung mit öffentlichen Mitteln und wandelt sich immer mehr zur Beratungsleistung. Globalisierung und technischer Fortschritt verlangen zudem nach thematisch übergreifenden Lösungen unter Einbezug vieler Akteuren, auch über die Grenzen der Kommune und Region hinaus. In diesem Problemumfeld zeigen die Autoren wie Web 2.0 Technologien aus kommunaler Sicht bei der Beratung und thematischen wie überregionalen Koordination für die Wirtschaftsförderung nutzbar sein können.*

Autoren: *Uwe Zimmermann, Beigeordneter und Stellvertretender Pressesprecher und zuständig für Europa, Internationale Verbandskooperation, Ländlicher Raum, Wirtschaft, Verkehr, Tourismus, Kommunikation beim Deutschen Städte- und Gemeindebund. – Carsten Hansen, Diplom-Verwaltungswissenschaftler der Universität Konstanz, ist seit 1998 beim DStGB. Seit 2003 leitet er das Referat für Kommunale Wirtschaftspolitik, Tourismus und Verkehr beim Deutschen Städte- und Gemeindebund. Zuvor war er Referent für die Bereiche Umwelt und Verkehr beim Sächsischen Städte- und Gemeindegtag.*

Wirtschaftsförderung im Umbruch

Die kommunale Wirtschaftsförderung befindet sich im Umbruch. Diesen Satz kann man programmatisch verstehen oder analytisch. Allerdings darf man nicht die Erwartung haben, dass sich der Umbruch an neuen Bedingungen oder Erscheinungsformen zeigt, die eben noch unbekannt waren und nun vorliegen. Es handelt sich vielmehr um einen Prozess in dessen Verlauf. Die Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Qualität der Wirtschaftsförderung verändern sich. Wirtschaftsförderung muss sich vielfältig beweisen. Inmitten einer Wirtschaftskrise, im Strukturwandel und prospektiv mit Blick auf Modernisierung, Globalisierung und Umbruch. So ist zum Beispiel die Arbeitslosigkeit ein großes Problem – und zugleich die Gewinnung und Sicherung qualifizierter Fachkräfte eine der großen aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftsförderung.

Paradigmenwechsel

Lange Zeit war die Ansiedlung neuer Unternehmen der Maßstab für den Erfolg von Wirtschaftsförderung. Um diesen Erfolg zu erreichen, wurden oftmals Subventionen eingesetzt. Immer wieder aber in einer Art und Weise, dass man teilweise schon von Subventionswettläufen sprechen musste. Mittlerweile ist die Ansiedlung neuer Unternehmen nicht mehr das A und O der Wirtschaftsförderung, sondern nur noch ein Aspekt unter mehreren. Vielmehr haben die Gründungsförderung und die Vorbereitung der Gründungsförderung durch Verbesserung des Unternehmergeistes der Menschen an Bedeutung gewonnen. Das alles beherrschende Thema ist jedoch die Betreuung und Sicherung bestehender Unternehmen.

Weniger Ressourcen, mehr Beratung

Auch die Art der Unterstützungsleistungen hat sich drastisch gewandelt. Subventionen müssen mittlerweile dem europaweit geltenden Beihilferegime entsprechen. Dadurch ist es den Städten und Gemeinden beispielsweise nur in sehr engen Grenzen gestattet, Unternehmen geldwerte Vorteile zu gewähren. Die (direkte) Subvention als Instrument der Wirtschaftsförderung verliert an Bedeutung, nicht zuletzt auch deswegen, weil die kommunalen Kassen dafür immer weniger Spielraum bieten. Die investive Ansiedlungs-

förderung ist hingegen ganz überwiegend Aufgabe des Landes geworden. Dies hat dazu geführt, dass Fragen der qualitativen Beratung das herausragende Merkmal der Qualität von Wirtschaftsförderung geworden sind. Auch die Unterstützung hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen bis hin zur erfolgreichen Personalgewinnung und der Gestaltung der „weichen“ Umfeldbedingungen von Unternehmen haben stetig an Bedeutung gewonnen.

Ganzheitlicher Ansatz: Verzahnung verschiedener Politiken

Daher haben sich neue Themen der kommunalen Wirtschaftsförderung ergeben, die im Spektrum der zur Verfügung stehenden Instrumente auf prioritäre Plätze rücken. Zugleich steigt die Verzahnung mit anderen kommunalen Politiken. Angesichts der demographischen Entwicklung nimmt die Konkurrenz um die Schlüsselressource der Zukunft zu: Bevölkerung! Städte und Gemeinden brauchen für ihre Zukunft vor allem eines – Menschen. Die Gemeinden sind nie eine bloße Wohnstätte gewesen. Gleichwohl nimmt die Bedeutung der Definition von Standort- und Wohnfaktoren stetig zu. Welche Gemeinde bietet das beste Umfeld für Wohnen, Leben und Wirtschaften? Wie steht es um die Bildungs- und Betreuungsangebote? Gibt es gesunde soziale Strukturen und Sicherheit? Funktionieren Gesundheitsfürsorge und öffentliche Infrastruktur? Ist Mobilität und Erreichbarkeit gewährleistet? Dies zeigt: Wirtschaftsförderung wird zunehmend in ein ganzheitliches Paket kommunaler Politiken integriert.

Globalisierung und technischer Fortschritt verändern die Wirtschaftswelt

Die genannten Umbrüche haben viele Ursachen. Für die Wirtschaftsförderung der Städte und Gemeinden sind im Wesentlichen die Veränderungen der Unternehmenswelt eine Herausforderung. Diese Veränderungen sind die Phänomene der Globalisierung im Bereich der Warenwirtschaft. Die mittlerweile flächendeckende Einführung, Nutzung und Weiterentwicklung moderner Techniken verändert die Transparenz des Marktgeschehens auf der Nachfrage- und der Angebotsseite. Gerade die Veränderung des Internet zum Web 2.0 und dem mobilen Internet verändert das Kommunikationsverhalten. Im Web 2.0 eröffnet die Wirtschaft andere Interaktionsmöglichkeiten, die vom technologisch fortschrittlichen Kunden erwartet werden. Auch dadurch

erreicht der globalisierte Wettbewerb auch die kleinste Gemeinde. Und schon stellen sich Fragen an die internationale Wettbewerbsfähigkeit ganzer Regionen mit ihren Städten und Gemeinden. Bekanntes wird neu gesehen und bewertet. So waren zum Beispiel die (internationalen) Städtepartnerschaften klassisch der Ort der Bürgerbegegnung, des kulturellen Austausches. Heute werden sie zunehmend als Ansatzpunkt gesehen, um internationale Handelsverflechtungen zu unterstützen oder zu begründen.

Dazu kommen veränderte Erwartungen an das Kommunikationsverhalten. Interaktionsmöglichkeiten werden eröffnet und erwartet. Diese Entwicklungen werden durch moderne Wirtschaftsförderungen aufzunehmen sein. Was das für sie bedeutet, darauf wird später noch eingegangen.

Antwort der Kommunen: Mit weichen Standortfaktoren überzeugen

Die Auswirkungen für die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen sind einfach: Um Unternehmen am Standort zu halten, müssen die Wirtschaftsförderer qualitativ hochwertige ziel- bzw. bedarfsgenaue Beratungsleistungen anbieten, denn genau diese Beratungsleistungen bilden zusammen mit dem Angebot an ergänzenden „weichen“ Standortfaktoren das gewisse Extra, welches den eigenen Standort vom anderen abhebt.⁵

Daraus sollte nicht geschlossen werden, dass eine kleinräumige Konkurrenz um die besten Dienstleistungen zum Erfolg kommunaler Wirtschaftsförderungseinrichtungen führt, sondern das kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen sich – möglichst durch die Bündelung der Kompetenzen mehrerer Einrichtungen – um qualitätsvolle Angebote für die Unternehmen bemühen müssen. Hierbei ist eine regionale Sichtweise und dementsprechend eine regionale Kooperation dringend zu empfehlen. Damit bewegen sich Wirtschaftsförderungseinrichtungen „auf Augenhöhe“ mit den Unternehmen, die sich ihrerseits ebenfalls zunehmend in einem regionalen Kontext sehen.

⁵ Die notwendigen Voraussetzungen im Bereich der „harten“ Standortfaktoren, also insbesondere gute Infrastrukturbedingungen, die Nähe zu relevanten Absatz- oder Personalmärkten sowie die Nähe zu Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen werden damit nicht verzichtbar.

Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung

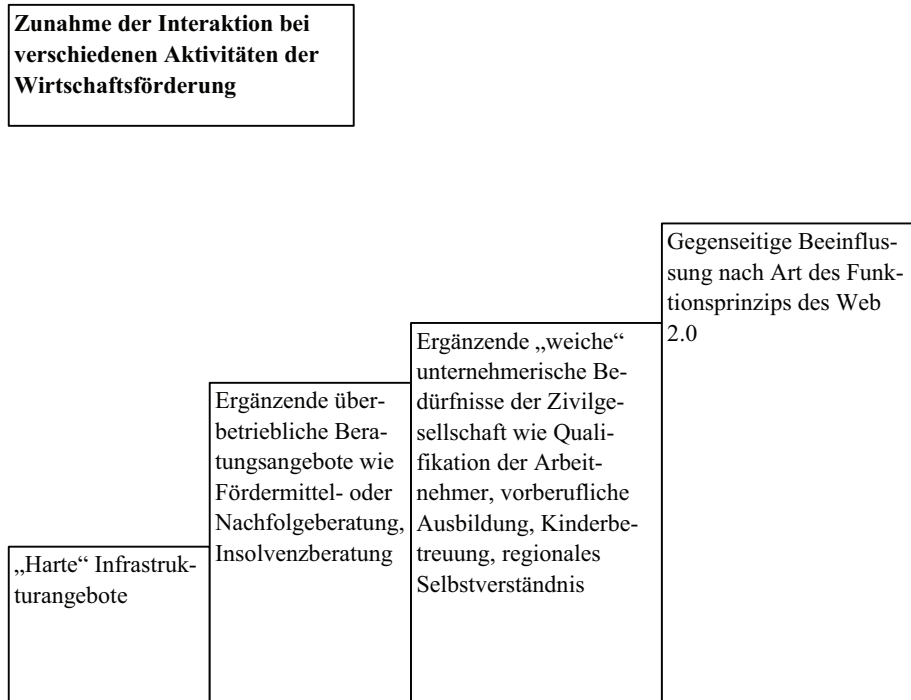
Harte Standortfaktoren bilden die Grundlage

Die breit angelegte Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik und des Deutschen Städte- und Gemeindebundes zur kommunalen Wirtschaftsförderung aus dem Jahr 2008⁶ hat bestätigt, dass die Bestandspflege sowohl hinsichtlich der Prioritäten der Wirtschaftsförderungen, als auch hinsichtlich der dafür aufgewendeten Zeit die wichtigste Aufgabe ist. Zu der Betreuung gehört die Optimierung der Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln, also die Verbesserung der „Hardware“. Damit sind z.B. Flächen für die Erweiterung oder den Neubau von Gebäuden und Anlagen der Unternehmen gemeint, aber ebenso die klassische Infrastruktur wie Straßen, Medien und Kommunikationstechnologien.

Weiche Standortfaktoren bieten das gewisse Etwas

Schon deutlich stärker kommunikativ ausgelegt sind die Angebote, die den Unternehmen hinsichtlich der Bewältigung überbetrieblicher wirtschaftlicher Herausforderungen gemacht werden können. Dies gilt sowohl für die Beziehung zwischen der Wirtschaftsförderung und den Unternehmen, als auch für die Bereitstellung der Angebote, die nur selten durch die kommunalen Wirtschaftsförderungen allein durchgeführt wird. Als Beispiele für diese Angebote können die Nachfolgeberatung oder die Einführung von Monitoringinstrumenten für die Früherkennung von Insolvenzrisiken bzw. die Insolvenzberatung (aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise) genannt werden. Derartige Leistungen werden zusammen mit Partnern wie den Sparkassen und Banken sowie den regionalen Einrichtungen der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, also insbesondere in Kooperation mit den Industrie- und Handels- sowie den Handwerkskammern erbracht.

6 Aufgaben, Organisationen und Schwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung – Umfrage zur Wirtschaftsförderung in kreisangehörigen Städten und Gemeinden unter 50.000 Einwohnern, Oktober 2008



Hat man das Bild einer Treppe für die Beschreibung des Prozesses von einseitigen Angeboten hin zu einem modernen interaktiven Angebot vor Augen, dann ist die nächste Stufe die Einbeziehung nicht unmittelbar wirtschaftsnaher, sondern gesellschaftlicher Einrichtungen mit indirektem Wirtschaftsbezug.

Hierunter sind mit Abstufungen die weichen Faktoren der Wirtschaftsförderung zu verstehen. Beispiele der Wirtschaftsförderung aus diesem Bereich sind sehr vielfältig und reichen von regionalen Ausbildungspakten, Praktikumsbörsen, abgestimmten Angeboten der Volkshochschulen zur Qualifizierung der Arbeitnehmer, die Berücksichtigung des Schulangebotes als vorberufliche Ausbildung bis hin zu Angeboten für Familienangehörige der Arbeitnehmer bzw. der Abrundung des zivilgesellschaftlichen Angebotes außerhalb der Arbeitswelt. Konkret ist damit eine attraktive Ausstattung mit Freizeit- und Einkaufsmöglichkeiten, aber auch die Entwicklung eines regionalen Selbstverständnisses gemeint.

Zieldefinition und Zusammenarbeit regionaler Partner

Die vorläufig letzte Stufe ist die planvolle gegenseitige Beeinflussung von Wirtschaftsförderung und Unternehmen. Die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmen war bisher ebenfalls natürlich gegeben und beabsichtigt. Das Handeln von kommunaler Wirtschaftsförderung wäre sinnlos, wenn es keinen Effekt auf die Unternehmen hätte. Ebenso zwecklos wäre das Streben der Unternehmen und ihrer Verbände, auf die lokale Politik und Verwaltung Einfluss zu nehmen, wenn keine Verhaltensänderung dieser beabsichtigt wäre. Der entscheidende Unterschied, die neue Qualität, liegt in dem gegenseitigen Einverständnis hinsichtlich der Zielsetzung der Öffnung der jeweils eigenen Prozesse und deren Steuerung in Richtung der Zielvorgabe.

Elemente des Web 2.0 in der Wirtschaftsförderung

Eine wesentliche Voraussetzung für die Integration des Funktionsprinzips des Web 2.0 ist technisch die umfangreiche Einführung von eGovernment-Instrumenten in der Verwaltung. Erst dadurch werden die horizontale und vertikale Integration von Verwaltungen sowie Wirtschaftsförderungseinrichtungen einerseits und eine schnelle moderne Kommunikationsroutine mit den Unternehmen möglich. Allerdings reicht es nicht, die bestehende Verwaltung und Verwaltungsabläufe nur elektronisch abzubilden, die Verwaltung quasi zu „elektrifizieren“. Zusätzlich sollte ein Element dialogischer Kommunikation vorgesehen werden. Die Wirtschaftsförderung kann die Bedürfnisse örtlicher Unternehmen antizipieren und kann das eigene Angebot umgekehrt an die Bedarfslagen der Unternehmen anpassen, bevor der Bedarf bei einem Unternehmen konkret entsteht.

Verzahnung von Unternehmen und Verwaltung:

Reibungsverluste vermeiden

In der Wirtschaftsförderung kann dies bedeuten, dass die Verwaltung die Prozesse, die Unternehmen für die Abwicklung geschäftlicher Vorgänge benötigen, kennen, in elektronischer Form vorhalten und idealerweise auch automatisiert ablaufen lassen können. Ein Beispiel hierfür sind elektronische Formulare, die beim Unternehmen elektronisch be- und in der Verwaltung elektronisch verarbeitet werden können um ihrerseits wieder Grundlage für die nächsten Verfahrensschritte zu sein. Die Verwaltung kann sich insoweit

auf die Verwendung derartiger Prozesse einstellen, als die Formulare als Metaformulare gestaltet werden können. Das heißt, dass ein Unternehmen als Nutzer seine Daten nur einmal eingeben muss und die erforderlichen Daten für die verschiedensten Verwaltungsprozesse, in denen die Daten benötigt werden zur Verfügung stehen, ohne dass erneute Abfragen erforderlich sind. Hierdurch wird eine Kommunikation unabhängig von Öffnungszeiten und unabhängig von ständig wiederkehrenden Routinefragen möglich.

*Gemeinsame interaktive Informationsportale:
Wissen einer Region kombiniert*

Ein anderes Beispiel ist die Nutzung von Geodaten. Die Verwendung von Geodaten für die Wirtschaftsförderung erlaubt neben zahlreichen Bürgerservices und allgemeinen Standortmarketingaktivitäten auch spezifische Unternehmensorientierung. Durch die Verknüpfung von Standortdaten wie, haushaltsbezogenen Daten der Gemeinde bzw. der Region können auch Daten zu Fördermöglichkeiten bzw. Liegenschaftsdaten bis hin zu soziodemografischen Daten eingebunden werden. Damit wird es sowohl für bestehende Unternehmen, als auch für neue Unternehmen möglich, Investitionsentscheidungen auf eine breitere Informationsbasis zu gründen. Diese Art der Verwendung von Geodaten lässt sich zudem verknüpfen mit dem Aufbau weiterer unternehmensspezifischer Datenbanken (z. B. Förderdatenbank, Ausschreibungsdatenbank der Gemeinde oder der Region sowie einem Wirtschaftsinformationssystem/eine Unternehmensdatenbank).

Ein besonderes interaktives Element liegt hier bei den Wirtschaftsinformationssystemen. Indem die Gewerbetreibenden selbst die sie betreffenden Informationen bzw. die von ihnen eingepflegten Informationen auf dem aktuellen Stand halten, können sie insgesamt von einem aktuellen Datenbestand profitieren. Dies erlaubt ihnen nicht nur gegebenenfalls regionale Kooperationspartner zu finden, sondern verbessert auch ihre eigene Sichtbarkeit im regionalen Rahmen. Der Aufbau eines derartigen funktionierenden Netzwerks verändert insofern die Geschäftsprozesse bei den Unternehmen, als diese nicht nur bestehende Informationsangebote der öffentlichen Hand abrufen können, sondern auch in einem eigenen aktiven Prozess die Daten bekannt geben, die für die Verwaltung oder andere Wirtschaftspartner von Interesse sind. Auf diesem Wege können sich nicht nur z.B. Anbietergemeinschaften bei Ausschreibungen bilden, sondern gegebenenfalls auch Investi-

ongemeinschaften für größere regionalbedeutsame Projekte bis hin zu Forschungsaktivitäten in gemeinsamen Projekten von Gemeinden, Unternehmen und Forschungsinstitutionen. Ein unmittelbar sichtbarer Vorteil ist die vereinfachte Bildung von Clustern außerhalb der sonst üblichen Projektstruktur öffentlicher Wirtschaftsförderung.

Gemeinsam stark:

Interkommunale Zusammenarbeit, kommunale Spezialisierung

Die Städte und Gemeinden haben bereits weitgehend das Potenzial der Optimierung und Effizienzsteigerung in ihrem Bereich erschlossen. Wenn es in den Kommunen einen fast noch ungehobenen Schatz geben sollte, dann ist dies die optimale Entfaltung der interkommunalen Zusammenarbeit.

Dies ist ein bedeutender Ansatzpunkt für Wirtschaftsförderung 2.0. Denn diese bietet vielfältige Möglichkeiten, gemeinsame Interessen und Handlungsoptionen nicht nur zu erkennen, sondern auch umzusetzen. Mustergültig umgesetzt ist dieses bereits in einigen Fällen in Form regionaler Tourismusvermarktungskonzepte. Der Kunde und Tourismusgast wird in den seltensten Fällen im Internet nach Urlaubsdestinationen suchen, die sich auf nur eine Stadt konzentrieren. Er möchte Urlaub in einer Region mit all ihren attraktiven Zielen und Interaktionsmöglichkeiten erleben. Hier bietet Wirtschaftsförderung 2.0 viele Möglichkeiten: Integrierte Buchungsvorgänge, Ortsgrenzen überschreitende Vermarktung, Steigerung der Attraktivität und Kostenkontrolle der Urlaubsplanung.

Dieses Potenzial kann über die Tourismusförderung hinaus in andere Felder der kommunalen Wirtschaftsförderung entwickelt werden. So können die Wohn- und Freizeitangebote auch in den Nachbargemeinden als eigene Stärke und als eigener Vorteil verstanden werden. Vorausgesetzt, es gibt eine gemeinsame Willensbildung und einen fairen Ansatz zur gemeinsamen Förderung einer ganzen Region.

Ein Ergebnis derartiger Zusammenarbeit kann eine regional abgestimmte Flächennutzung sein. Anstelle einer Mehrzahl von Gewerbegebieten, könnten Schwerpunkt-Gewerbebestände entwickelt werden, die auch spezialisierten Standortanforderungen gerecht werden. Dafür könnten an anderer Stelle Wohnstandorte mit relativ geringerer gewerblicher Lagegunst entwickelt werden. Gleiches gilt für Anforderungen von Freizeiteinrichtungen oder hochwertigen Biotopvernetzungen an anderen Standorten. Voraussetzung für

diese kooperativ-regionale Betrachtung ist allerdings, dass es faire übergemeindliche Verteilungsmechanismen für die Gewerbe- und Einkommensteueranteile sowie die Finanzausgleichsmechanismen gibt. Die Landesgesetzgeber müssen entsprechende Vereinbarungen ermöglichen und besser noch: fördern.

Fazit: Wirtschaftsförderung 2.0 ist schon in Vorbereitung

Ein weiteres Feld, in welchem die Bedeutung der Funktionslogiken des Web 2.0 in der Wirtschaftsförderung deutlich wird und bei dem gleichzeitig der Umbruch bisheriger kommunaler Wirtschaftsförderungstätigkeiten sichtbar wird, ist die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie.⁷ Die EU-Dienstleistungsrichtlinie hat einerseits zur Einführung sog. „Einheitlicher Ansprechpartner“ geführt. Diese befinden sich zwar nicht notwendigerweise auf kommunaler Ebene, allerdings müssen die Kommunen ihren Organisationsaufbau und ihre Organisationsabläufe so einrichten, dass sie jederzeit auf elektronischem Wege mit den Einheitlichen Ansprechpartnern kommunizieren können. Damit wurde flächendeckend die Idee der „One Stop Agency“ realisiert, denn der Einheitliche Ansprechpartner soll in der Lage sein, für die Unternehmen den Kontakt zu den Verwaltungen herzustellen und als Vermittler den Kanal für die Abwicklung von Verfahren zur Verfügung zu stellen.

Es ist nicht zu erwarten, dass die Einheitlichen Ansprechpartner diese Aufgaben flächendeckend bewältigen können. Unternehmen können sich nach wie vor direkt an die Wirtschaftsförderung oder die Verwaltung wenden. Die wesentliche Wirkung der Einheitlichen Ansprechpartner besteht darin, dass die Städte und Gemeinden als zuständige Behörden für die Durchführung verschiedener Verwaltungsverfahren mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, ihre Geschäftsprozesse weiter modernisieren, gegebenenfalls auch regional vereinheitlichen.

Gerade der einheitliche Ansprechpartner kann einer hier skizzierten zeitgemäßen Wirtschaftsförderung 2.0 zum Durchbruch verhelfen. Durch die Notwendigkeit des bruchlosen Informationsaustausches zwischen den Verwaltungen und den Unternehmen wird ein neues Verhältnis der Beteiligten

⁷ Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, Amtsblatt der Europäischen Union L 376/36

zueinander vorbereitet. Das bisherige Muster „Antragsteller auf der einen Seite, Genehmigungsbehörde auf der anderen Seite“ wurde von einer wachsenden Zahl aufgeschlossener Verwaltungen durchbrochen. Das neue Muster stellt eher ein „joint venture“, ein gemeinsames Projekt, von Unternehmen und Verwaltungen dar. Die Unternehmen bringen ihre Pläne und das Versprechen auf Arbeitsplätze und Steuern ein, die Verwaltungen die Wahrung der Gemeinwohlinteressen. Gerade diese Vernetzung der Unternehmen einerseits und der kommunalen Verwaltung andererseits bereitet den Ansatz einer Wirtschaftsförderung, die mehr auf Abstimmung, Beratung und Vernetzung beruht.

Dennoch sollte zukünftig zumindest die Möglichkeit bestehen, der kommunalen Wirtschaftsförderung wieder die Komponente der gewerblichen Investitionsförderung hinzuzufügen. Der kooperativ-kommunikative bzw. interaktive Aspekt des Web 2.0 könnte als Gestaltungsprinzip für das Verwaltungshandeln auch hier seinen Ausdruck finden und ist in der Form der regional governance auch schon eingeführt. Abgestimmte Konzepte (z.B. hinsichtlich der Projektgrößen oder der Fördervolumina) würden die Handlungsoptionen der Länder und der kommunalen Ebene vergrößern.

1.5 Wie „2.0“ funktioniert: Innovationsförderung durch offene Internetplattformen

Anke Domscheit

Zusammenfassung: *Anke Domscheit beschreibt, wie Unternehmen durch die Verwendung von Web-2.0-Plattformen heute schon das Engagement und die Kreativität ihrer Kunden nutzen, um mit ihrer Hilfe innovative und zielgruppengerechte Produkte zu entwickeln. Auf eine ähnliche Weise wie in der Privatwirtschaft stellt sie sich eine Zusammenarbeit der Bürger mit der Verwaltung bzw. eine Zusammenarbeit von Unternehmen mit der Verwaltung vor. Neben Private Public Partnerships wird es künftig Citizen Public Partnerships geben. Die Kreativität und Weisheit der Vielen wird genutzt, um Ideen für eine Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen zu sammeln oder sogar Dienste von Dritten z.B. in „Apps for Democracy“-Wettbewerben entwickeln zu lassen. Die Basis für die Beteiligung von Bürgern und Unternehmen an der (Weiter-) Entwicklung öffentlicher Dienstleistungen sind offene Daten,*

das Kernstück eines transparenten Open Government. An praktischen Beispielen wird gezeigt, dass solche Partnerschaften und Wettbewerbe auf Basis offener Daten erfolgreich Innovationen fördern und neue Geschäftsmodelle ermöglichen, einen hohen Return on Investment für die Verwaltung haben und bereits vielfach in anderen Ländern auf allen föderalen Ebenen Realität sind. Öffentliche Gelder können damit dort eingesetzt werden, wo die besten Ideen die meiste Wertschöpfung schaffen.

Autorin: *Anke Domscheit ist seit 2008 Director Government Relations bei der Microsoft Deutschland GmbH. Zuvor war sie von 2006 bis 2008 bei McKinsey und 1997 bis 2005 bei Accenture als Projektleiterin im Bereich Management Consulting, Strategie und IT-Beratung tätig. Anke Domscheit ist Gründungsmitglied und Vorstand des Government 2.0 Netzwerk Deutschland e.V. und Initiatorin des Government-2.0-Barcamps in Deutschland. Sie hat einen Master of European Business Administration erworben und in Bad Homburg und Newcastle, England, internationale Betriebswirtschaftslehre studiert.*

Innovation als Quelle für Wirtschaftswachstum

Innovation ist die Quelle für Wirtschaftswachstum, Innovation braucht Kreativität und Kreativität braucht Vielfalt. Vielfalt jedoch, enthält nicht zufällig das Wort „viel“. Viele Menschen haben einen höheren Grad an Vielfalt zu bieten als wenige. Auf die Kreativität vieler – die Intelligenz der Massen – zurückzugreifen („crowdsourcing“ genannt), ist daher eine Methode, Innovationen zu fördern.

Das Internet bietet mit den Werkzeugen des Social Webs sehr effektive Methoden, viele Menschen an verschiedenen Orten und mit den unterschiedlichsten Hintergründen miteinander zu vernetzen und ihre Zusammenarbeit zu ermöglichen. Diese Zusammenarbeit kann sowohl transaktional sein (klassische Arbeitsteilung in einer globalisierten Welt), sie kann jedoch auch ideell sein, in dem gemeinsam kreativ Neues erdacht und entwickelt wird. Hier liegt der Schlüssel zu mehr Innovationskraft – powered by Web 2.0.

Die Privatwirtschaft baut auf Innovationskraft ihrer Kunden – mit Web 2.0 Ideenplattformen

In der privaten Wirtschaft hat man das längst erkannt. Viele Produzenten von Konsumprodukten oder Anbieter von Dienstleistungen beziehen ihre Kundenschaft über das Internet in die eigene Wertschöpfungskette ein – unentgelt-

lich, versteht sich. Kunden werden zu Kundendienstberatern in offenen Diskussionsforen und helfen sich dort gegenseitig aus der Klemme, wenn es mit der Neuerwerbung irgendwo hakt. Sie beschreiben Produkte und Dienstleistungen ausführlich, mit Texten, Bildern und Videos – auf ebay, bei amazon, beim Reiseportal tripadvisor oder x-beliebigen Produkthanbietern – umfangreicher und überzeugender, als es eine Firma je bezahlen könnte.

Aber Kunden erledigen inzwischen auch einen Teil der Produktentwicklung und Marktforschung selbst. So stellt Lego mit der Legofactory eine Plattform bereit, auf der Kunden neue Legomodelle online entwickeln und andere die Entwürfe kommentieren, verändern und bewerten können. Auf diese Weise erhält Lego nicht nur neue Ideen sondern weiß auch gleich, welche davon am Markt Renner werden könnten – die besten Entwürfe werden produziert und landen im Verkauf.



www.legofactory.com

Ideenplattformen, die auch Bewertungen ermöglichen, gibt es für fast jede Art von Anbieter – da findet sich Dell als Hardwarehersteller genauso wie Starbucks, die Coffeeshop-Kette.

Begeisterte Kunden engagieren sich für Produkte – die sich dadurch noch besser vermarkten

Es mag verwundern, warum Kunden das freiwillig und ohne Entgelt tun – aber die Bereitschaft, eigene Kreativität einzubringen, wenn dafür eine einfache Plattform bereitgestellt wird, ist erheblich. Dies umso mehr, je mehr die Kunden eine Beziehung zum Service oder Produkt haben – ob es ihnen gefällt oder ob es ihnen wichtig ist. Je mehr ein Kunde sich mit einem Produkt oder einer Dienstleistung identifiziert, umso mehr wird er oder sie bereit sein, die eigene Kreativität in die Verbesserung eben jener Produkte oder Dienstleistungen hineinzustecken. Andererseits kann die Attraktivität eines Angebots auch dadurch steigen, dass genau dies viele Menschen tun. Oder um mit

einem Beispiel zu sprechen: Facebook hätte vermutlich nicht weltweit 500 Millionen Mitglieder (davon über 10 Millionen in Deutschland), wenn es nicht eine Million Menschen gäbe, die für Facebook unzählige kleine Anwendungen entwickeln. Es ist die Vielzahl dieser Zusatzanwendungen, die Facebook für immer mehr Menschen attraktiv macht.

Web 2.0 in der Verwaltung:

Das Engagement der Bürger nutzen, Ideen kreieren, Geld sparen

Was hat das jetzt mit Verwaltung zu tun? Das ist einfach erklärt. Verwaltung hat ein Problem, nicht nur in Deutschland: Die Ansprüche der Bürger an die Qualität und Vielfalt der angebotenen öffentlichen Dienstleistungen wachsen ständig – genauso wie die Erwartung, diese Leistungen über jeden möglichen Kommunikationskanal und zu jeder Tageszeit abrufen zu können. Dies erfordert einen enormen, ständigen und steigenden Aufwand für Modernisierung der Prozesse und verwendeten Technologien. Gleichzeitig stehen jedoch absolut unzureichende Ressourcen dafür zur Verfügung – zu wenig Geld und zu wenig Fachkräfte.

Hier kann der Staat von den Unternehmen lernen. Auch diese unterliegen ständigem Innovationsdruck bei gleichzeitigem Kostendruck, um in einer globalisierten Welt weiter am Markt bestehen zu können. Was liegt näher, als die Innovationskraft der Bürgerinnen und Bürger, der Unternehmen und der Zivilgesellschaft für die Verbesserung von öffentlichen Dienstleistungen zu nutzen und dafür Web 2.0 Methoden auch in der Verwaltung einzusetzen?

Hier können wir zwei Ansätze unterscheiden: Erstens kann der Staat die Innovationskraft von Bürgerinnen und Bürgern direkt nutzen, um eigene Services nach den Ideen der Bürger (weiter-) zu entwickeln, zweitens kann der Staat die Grundlage dafür schaffen, dass bestimmte (nicht unbedingt vorher festgelegte) Services von Dritten entwickelt werden. Dabei entsteht eine ganz neue Form von Partnerschaft: neben den Public Privat Partnerships wird es in Zukunft immer mehr Citizen Public Partnerships geben.

Die Innovationskraft von Bürgern und Wirtschaft für neue öffentliche Dienste nutzen

Bund Online verfolgte vor einigen Jahren ein hehres Ziel: alle onlinefähigen (existierenden) Dienstleistungen des Bundes sollten online angeboten werden. Mit Stolz wurden Jahr für Jahr die erreichten Zahlen der online gestell-

ten Dienste berichtet – bis das Projekt auslief, das Ziel erreicht war und langsam auffiel, dass die Begeisterung auf Seiten der Bürger ausblieb. Der stille Vorwurf der Projektgruppe nach vielen investierten Millionen: Warum nutzen die Bürger denn unsere online Dienste so wenig? Heute weiß man die Antwort: Weil niemand die Bürger gefragt hat, was für Dienste sie denn eigentlich gern online hätten und in welcher Form. Das Angebot ging an der Nachfrage weitgehend vorbei.

Showusabetterway.com:

Bürgerbedürfnisse treffen, indem Bürger mitentwickeln

Um das zu vermeiden, hat die „Power of Information Taskforce“ in England den Wettbewerb „Zeig uns wie es besser geht“ (www.showusabetterway.com) ins Leben gerufen und 20.000 Pfund bereitgestellt für die Weiterentwicklung der besten Vorschläge von Bürgern oder Unternehmen. Gefragt waren Ideen für Onlinedienste, die der Staat entwickeln könnte und welche auf Datensätzen aufbauten, die in öffentlicher Hand vorhanden sind. Teilnehmende am Wettbewerb konnten grobe Ideenskizzen vorschlagen oder fertige Konzepte einreichen. Wenn sie das Tool gleich selbst entwickeln wollten, konnten sie weitere 20.000 Pfund für die Umsetzung erhalten. Sie bewerteten ihre Ideen gegenseitig und kommentierten fleißig. Die Taskforce wählte die Top-5-Ideen zur Umsetzung aus, weitere 5 Ideen wurden gefördert. Das Ergebnis: Online Dienste, die Bürger viel und gern nutzen – zielsicher und optimal eingesetzte Steuergelder – der bestmögliche Ertrag pro Steuereuro. Zusätzlich haben vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen die Möglichkeit erhalten, ihre Ideen zu realisieren und als fertigen Dienst auch in anderen Regionen anzubieten.

Government 2.0 Taskforce: Bürger als Berater

Ähnlich geht Australien vor, wo die Government-2.0-Taskforce eine Ideenplattform eingerichtet hatte (<http://gov2taskforce.ideascale.com>).

Die Government-2.0-Taskforce wurde in Australien gegründet, um die Verwaltung darin zu beraten, wie strukturelle Barrieren abgebaut und neue Richtlinien entwickelt werden können, um mehr Transparenz, Innovation und online Beteiligung zu erreichen. Am 22. Dezember 2009 wurde der Abschlussbericht dieser Government-2.0-Taskforce der australischen Regierung übergeben. Dort steht als Schlüsselsatz „Government 2.0 ist zentral für die

Umsetzung von Verwaltungsreformen wie die Förderung von Innovation und dafür, aus unserem Öffentlichen Dienst den besten der Welt zu machen“ (1).

Anationaldialogue.gov:

Ideenwettbewerb zur effektiven Mittelvergabe des Konjunkturpakets

Einen ähnlichen Ansatz hat schon im Sommer 2009 die Obama-Administration genutzt. Unter www.anationaldialogue.gov war vor allem die IT-Industrie gefragt, innerhalb weniger Wochen Ideen einzureichen (wieder mit Bewertungs- und Kommentarfunktion), wie man die Online-Dienste im Zusammenhang mit dem eigenem Konjunkturpaket – dem größten der Welt – verbessern kann. Hierbei war Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger über den Einsatz der Milliarden öffentlicher Gelder und ihre Wirkungseffekte das erwünschte Hauptziel. Ausschreibungen über die Umsetzung der besten Ideen folgten im Anschluss. Diese und andere Investitionen des US-Konjunkturpaketes in die IT-Industrie des Landes hatten mithin zwei wünschenswerte Effekte: Zum einen bekam eine Wachstumsbranche – die IT-Industrie, deren positiver Einfluss auf die wirtschaftliche Gesamtentwicklung unbestritten ist und häufig nachgewiesen wurde, einen kräftigen, steuerfinanzierten Innovationsschub. Zum anderen wurden durch diese Investitionen weltklasse Dienste im eGovernment entwickelt, die sowohl den Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger maximal entsprechen als auch weltweit vermarktbar sind. Die US-Seite zum nationalen Konjunkturpaket www.recovery.gov ist vermutlich die beste Website eines Landes zur Bewäl-

tigung der Wirtschaftskrise mit umfassender Transparenz über alle Richtungen des cash flows – im übrigen vollständig auf der Basis von Microsoft Sharepoint, einer Standardsoftware, in nur 10 Wochen Entwicklungszeit entstanden.

Bei den drei vorgenannten Beispielen aus England, Australien und den USA, wurden Bürgerinnen und Bürger sowie die lokale Industrie aufgerufen, Ideen einzureichen, die dann durch Ausschreibungen oder ähnliche Verfahren nach bisherigen Standards umgesetzt wurden.

Apps for Democracy:

Entwicklung von Anwendungen für aber nicht von der Verwaltung

Ein anderer Ansatz geht noch weiter, in dem in der Wertschöpfungskette nicht nur die Ideengeneration sondern auch die Entwicklung ganzer Anwendungen außerhalb der Verwaltung durch Nutzung der Schwarmintelligenz erfolgt.

Das Prinzip der Facebook-Anwendungsentwickler hat der CTO von Washington D.C., Vivek Kundra, heute der Bundes-CIO der USA, übernommen, als er 2008 einen Wettbewerb ausschrieb, von dem er später sagte: „er brachte mehr Einsparungen für die Verwaltung von Washington D.C. als jede andere Initiative“ (2). Die Rede ist von „apps for democracy“ – www.appsfordemocracy.org.

Apps for Democracy war ein inzwischen schon zum zweiten Mal durchgeführter Wettbewerb, bei dem Entwickler aufgefordert waren, selbst Anwendungen zu entwickeln, die einerseits öffentliche Daten verwenden und andererseits für Bürger, die Zivilgesellschaft oder Unternehmen nützlich sind. Der erste Wettbewerb erbrachte 47 Anwendungen für das Web oder spezifisch für Facebook entwickelt – in nur 30 Tagen. Der geschätzte Wert dieser Anwendungsentwicklungen betrug über 2 Mio US-\$ – die Kosten für die Stadt: 50.000 US-\$ – eine Rendite von über 4000 Prozent. Eine enorme Kreativität war freigesetzt worden – da, wo sie bisher in der Verwaltung niemand vermutet hatte.

Kreativitätspotenziale werden gerade dort freigesetzt, wo sie niemand vermutet

Carol Rozwell vom Gartner-Blognetzwerk schreibt in einem Blog über Innovation: „unglaubliche Wertschöpfung kommt aus unerwarteten Quellen“ (3)

und führt sogar den unerwarteten Erfolg der einfachen Engländerin Susan Boyle mit einem YouTube-Video eines Liedbeitrags (I dreamed a dream) illustrierend dafür ins Feld. Susan Boyles Video ist 2009 über 100 Millionen Mal angeschaut worden – mehr als jedes andere in dem Jahr. Carol Rozwell berichtet von Unternehmen, die gleichermaßen beschreiben, in welcher hoher Qualität sie Vorschläge gerade aus gänzlich unerwarteten Quellen über ihre Innovationsprogramme erhalten. Sie führt aus, dass eine große Barriere für Innovation das „Not Invented Here“-Syndrom ist, da sich diejenigen, die für die Entwicklung von Innovationen verantwortlich sind, durch Ideen von außen bedroht fühlen – sie schüren Zweifel an der eigenen Kompetenz. So gehört auch Mut dazu, neue Wege zu gehen und außerhalb der Entwicklungsabteilungen in der eigenen Verwaltung aber umso mehr auch außerhalb der Verwaltung nach neuen „Quellen der Intelligenz“ mit noch größerer Vielfalt zu suchen.

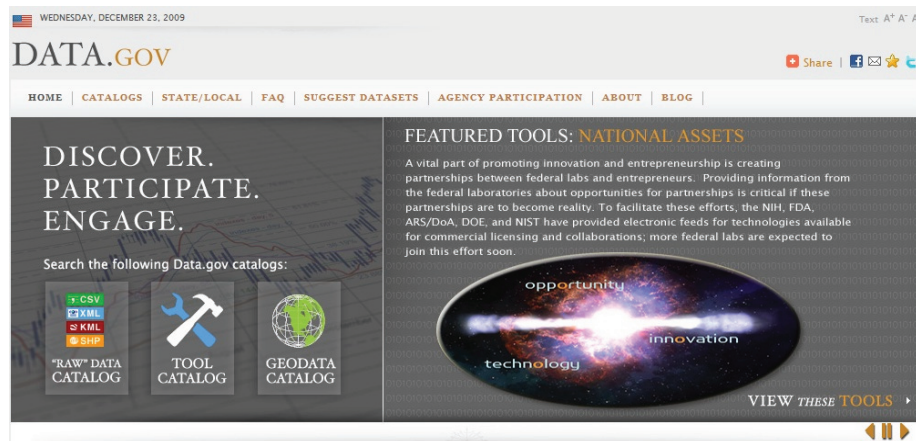
Vivek Kundra, der Vater von Apps for Democracy ist inzwischen Bundes-CIO der USA. Es überrascht wenig, dass es nun auch einen „Apps for America“-Wettbewerb (<http://www.sunlightlabs.com/contests/appsforamerica/>) gibt, der nun Kreative im ganzen Land zur Entwicklung von Anwendungen auf Basis von Datensätzen aus öffentlicher Hand auffordert.

Open Government schafft die Basis für neue Geschäftsmodelle in der Wirtschaft

Möglichst viele öffentliche Daten für alle einfach und unformatiert auf einem Portal zum Download bereitzustellen, war eines der ersten innovativen Ergebnisse der Open-Government-Initiative der Obama-Administration. Unter www.data.gov finden sich seit Sommer 2009 unzählige öffentliche Daten z.B. zur Verteilung der Luftverschmutzung, Standorte von öffentlichen Einrichtungen oder Subventionszahlungen, zur Demographie oder zum Status der Flugverspätungen aus dem National Airspace System bis hin zu Kooperationsmöglichkeiten der Forschungslabore für Unternehmer.

In vielen Ländern sind eigene data.gov-Portale bereits umgesetzt – so in England, Australien, Neuseeland und Spanien. Auch Bundesstaaten oder Städte haben Open Data Portale – von Edmonton in Kanada über New York City in den USA bis hin zu London in Großbritannien. Einige, wie die City of Edmonton (LINK: <http://data.edmonton.ca/>), nutzen dabei moderne Cloudtechnologien wie die Azure-Plattform von Microsoft, um ihr Open

Data Portal schnell und sehr preiswert aufzubauen, ohne eigene Rechenzentrenkapazitäten aufbauen zu müssen.



Datentransparenz schafft Potenziale für das Entstehen von zusätzlicher Wertschöpfung

Die im Dezember 2009 verabschiedete Open Government Directive der US-Regierung (4) schreibt zur Erreichung der drei Ziele: Transparenz, Kollaboration und Partizipation jeder US-Bundesbehörde klare Ziele mit sehr engen Deadlines vor (45–120 Tage). So werden alle US-Bundesbehörden verpflichtet, innerhalb von 45 Tagen mindestens drei sogenannte „High Value Datasets“ aus ihrem Verantwortungsbereich über das Bundesdatenportal in maschinenlesbaren Formaten verfügbar zu machen. Als High Value Datasets werden u.a. solche Daten spezifiziert, die Geschäftschancen für Unternehmer bieten („economic opportunity“). Schon jetzt entstehen fast täglich neue Anwendungen durch privatwirtschaftliche Entwicklungen auf Basis dieser frei verfügbaren Daten, die Wert schöpfen für Bürger und Verwaltung. Innovationsprozesse werden in Gang gesetzt, in deren Ergebnis neue Produkte und Dienstleistungen entstehen, die lokal oder überregional vermarktbare sind. Dahinter steckt ein enormes Potenzial für die wirtschaftliche Entwicklung, die Bandbreite ist praktisch unbegrenzt.

Selbst die Weltbank hat im April 2010 ihre Daten veröffentlicht und einen weltweiten Entwicklungswettbewerb angekündigt, mit dem auf Basis dieser Daten Anwendungen geschaffen werden sollen, die dazu beitragen, bessere Entscheidungen zur weltweiten Armutsbekämpfung zu treffen. In der Weltbank rechnet man damit, dass Mashup-Werkzeugen helfen, in Entwicklungs-

ländern Wirtschaftswachstum zu fördern, indem Politik effektiver ausgerichtet werden kann und Investitionen sinnvoller erfolgen. (LINK: <http://data.worldbank.org/>)



The screenshot shows the World Bank Data website. At the top, there is a navigation bar with links for ABOUT, DATA, RESEARCH, LEARNING, NEWS, PROJECTS & OPERATIONS, PUBLICATIONS, COUNTRIES, and TOPICS. Below this is a red header with the word 'Data'. A secondary navigation bar includes links for Countries, Topics, Indicators, Data Catalog, News, About, For Developers, and Products. The main content area features a large image of a man with glasses and a mustache, with the text 'Apps for Development' overlaid. To the right of the image, the title 'Global Apps for Development Competition' is displayed, followed by a quote: "As part of our Open Data Initiative, we will soon announce an 'Apps for Development Competition', challenging the developer community to create tools, applications, and mash-ups making it easier for users of development data to make better decisions and better policies to overcome poverty." - Bob Zoellick.

Neue Öffentlich-Private Ökosysteme entwickeln sich auf der Basis kollaborativer Plattformen

Nick Vitalary, ein Wikonomics-Blogautor, vertritt die These (5), dass Verwaltungen wahrscheinlich schrumpfen werden – durch Verwendung von kollaborativen Plattformen. Dies bedeute jedoch keineswegs, dass weniger öffentliche Dienstleistungen erbracht werden, sondern dass auf der Basis offener Daten kollaborative Plattformen und damit ein gänzlich neues öffentlich-privates Ökosystem entsteht, in dessen Ergebnis Bürger sogar mehr und bessere öffentliche Dienste nutzen können. In der Entwicklung und Leistungserbringung dieser Services werden jedoch mehr und mehr Menschen außerhalb der Verwaltung involviert sein, so dass am Ende ein mehrfaches win-win steht: für Verwaltung, Bürger, Investoren und Unternehmen. Tim O’Reilly, Schöpfer des O’Reilly-Radars – einem international viel beachteten Web-2.0-Blog –, sieht in der Gestaltung von „Verwaltung als Plattform“ Chancen für Privatbürger und innovative Unternehmen, neue und unerwartete Anwendungen zu entwickeln, ein Phänomen, hier zitiert er Jonathan Zittrain, das man „Generativität“ nennt– „die Fähigkeit offener Plattformen, neue Möglichkeiten zu schaffen, die ihre Schöpfer sich nicht einmal vorstellen konnten“ (6).

Mit Blick auf sinkende verfügbare Haushaltsmittel und den fortschreitenden demographischen Wandel in der Verwaltung ist dies eine Perspektive, die optimistisch stimmt – für bessere öffentliche Dienstleistungen und neue Wachstumspotenziale in der Wirtschaft.

Quellen

Final Report der australischen Government 2.0 Taskforce:

<http://www.finance.gov.au/publications/gov20taskforcereport/index.html>

Vivek Kundra Zitat zu Apps for Democracy:

<http://www.appsfordemocracy.org/about/>

Caroll Rozwell Blogtext zu Susan Boyle und Innovation:

http://blogs.gartner.com/carol_rozwell/2009/12/22/susan-boyle-and-innovation/

Open Government Directive der USA:

<http://www.whitehouse.gov/open/documents/open-government-directive>

Nick Vitalary –

<http://www.wikinomics.com/blog/index.php/2009/09/10/collaborative-platforms-and-open-data-as-keys-to-the-new-public-private-ecosystem/>

Tim O'Reilly – Government as a Platform:

<http://www.techcrunch.com/2009/09/04/gov-20-its-all-about-the-platform/>

Links

www.legofactory.com

<http://data.gov.uk>

www.showusabetterway.com

<http://data.australia.gov.au/>

<http://gov2taskforce.ideascale.com>

<http://www.data.govt.nz/>

www.recovery.gov

<http://nyc.gov/html/datamine/html/home/home.shtml>

www.anationaldialogue.gov

www.appsfordemocracy.org

<http://data.london.gov.uk/>

www.appsforamerica.org

<http://data.edmonton.ca/>

www.data.gov

<http://data.worldbank.org>

1.6 Web-2.0-Plattformen im kommunalen E-Government – Rechtliche Konfliktfelder

Jan Dirk Roggenkamp

***Zusammenfassung:** Moderne E-Government Konzepte setzen verstärkt auf Web-2.0-Technologien. Wie aber eine kommunale „Web 2.0 E-Government Plattform“ rechtskonform modelliert werden kann und muss, ist derzeit noch weitgehend ungeklärt. Besonders treten dabei Probleme beim Einkauf solcher Plattformen, bei der Erfüllung rechtlicher Vorschriften für den Zugang zu den Angeboten und der Betreuung des Angebots hervor. Dr. Roggenkamp stellt vor, was man aus rechtlicher Sicht dabei beachten muss.*

***Autor:** Dr. Jan Dirk Roggenkamp ist Referent in der Projektgruppe „Elektronische Akte in Strafsachen“ beim Bundesministerium der Justiz. Zuvor war er Rechtsanwalt bei der Rechtsberatungsfirma Bird & Bird. Er berät nationale und internationale Mandanten in allen Rechtsfragen des IT, E-Commerce und Datenschutzrechts. Dr. Jan Dirk Roggenkamp studierte von 1998 bis 2003 Rechtswissenschaften in Berlin, Halle-Wittenberg und Salamanca (Spanien). Er promovierte am Lehrstuhl für Internetrecht an der Universität Passau zum Thema Web-2.0-Plattformen im kommunalen E-Government.*

Beschaffungsphase – Vergaberecht

Die öffentliche Hand kann Hard- und Software nicht wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen einkaufen. Um Diskriminierung zu vermeiden (Stichwort: Hoflieferantentum), ist die öffentliche Hand grundsätzlich gehalten, ihren IT-Bedarf im Rahmen der einschlägigen vergaberechtlichen Vorschriften zu decken. Das gilt natürlich auch für die Beschaffung einer Web-2.0-Plattform.

Der „Direktbezug“ von im Internet schnell, einfach und vor allem „kostenlos“ verfügbaren Open-Source-Lösungen ist sowohl unter vergaberechtlichen, aber auch unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten problematisch. Häufig wird verkannt, dass das Vergabeverfahren nicht erst mit der ersten offiziellen Verfahrenshandlung beginnt. Vergaberecht kann bereits greifen, wenn lediglich feststeht, dass eine Plattform benötigt wird und beschafft werden soll. Durch einen Direktbezug von Open-Source-Lösungen würden Anbieter proprietärer Lösungen umgangen und ggf. diskriminiert.

Zudem passt eine Open-Source-Lösung nicht immer zum tatsächlichen Bedarf der Kommune. Entsprechende Anpassungsleistungen (sog. Customizing) müssen ausgeschrieben werden. Die Kosten hierfür können schnell diejenigen übersteigen, die für ein (ggf. proprietäres) Gesamtpaket zu zahlen gewesen wären. Schon unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kann sich diese Vorgehensweise also als Schildbürgerstreich entpuppen.

Auch der Direktbezug von einem öffentlich-rechtlichen Anbieter (z.B. einer anderen Kommune oder einem kommunalen Rechenzentrum) ist vergaberechtlich problematisch. Regelmäßig liegt kein vergabefreies „Inhouse-Geschäft“ vor, weil der Auftragnehmer nicht wie vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) gefordert „wie eine eigene Dienststelle“ kontrolliert wird. Auch die jüngere Rechtsprechung des EuGH zu interkommunalen Kooperationen kann nach hier vertretener Auffassung nicht als pauschale Freistellung vom Vergaberecht in diesen Konstellationen gewertet werden.

Nur selten ist die Durchführung eines Vergabeverfahrens „vermeidbar“. Das Vergaberecht bietet indes seit einigen Jahren die Möglichkeit der Führung eines „wettbewerblichen Dialogs“. Mit diesem flexiblen Verfahren können gerade bei technisch und konzeptionell anspruchsvollen Projekten wie einer Web-2.0-E-Government-Plattform wirtschaftliche Lösungen gefunden und rechtskonform beschafft werden.

Modellierungsphase – Barrierefreiheit

Die öffentliche Hand ist auch bei der konkreten Modellierung der Plattform nicht so „frei“ wie private Betreiber. Sie muss den im Grundgesetz verankerten Auftrag wahrnehmen, behinderte Menschen gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Das gilt insbesondere für Web-2.0-Angebote, die zu Zwecken der politischen und gesellschaftlichen Partizipation im Rahmen einer kommunalen Web-2.0-E-Government-Plattform eingesetzt werden.

Träger öffentlicher Gewalt haben auf Bundesebene ihre Internetauftritte nach Maßgabe der Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (BITV) „barrierefrei“, also auch für Menschen mit Behinderungen gleichermaßen zugänglich zu gestalten. Über landesrechtliche Vorschriften gilt das auch für viele Kommunen. Ein Kanon entsprechender Zielvorgaben findet sich in der BITV-Anlage. Das Erreichen dieser Ziele ist gerade mit Blick auf interaktive

1.6 Web-2.0-Plattformen im kommunalen eG – Rechtliche Konfliktfelder 77

und audio-/videolastige Web-2.0-Plattformen eine Herausforderung für die Gestalter und Programmierer.

Dennoch ist eine barrierefreie Plattformgestaltung nicht als (vermeintlich kostenträchtiger) Hemmschuh anzusehen. Barrierefreiheit ist vielmehr Synonym für ein hohes Maß an allgemeiner Nutzbarkeit (sog. Usability) und Zugänglichkeit. Anforderungen wie Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der Plattform (Anforderungen 13 und 14 der BITV-Anlage) fördern die Akzeptanz aller Nutzer. Auch die Zukunftsfähigkeit einer Plattform wird durch Barrierefreiheit gesichert. So ist z.B. eine geräteunabhängig zugängliche Plattform (Anforderung 9) auch den Anforderungen des „mobilen Internets“ (iPhone, Blackberry, etc.) gewachsen.

Betriebsphase – Verantwortlichkeit für „Citizen Generated Content“

Das größte rechtliche Konfliktfeld erwartet die Betreiberkommune ab Inbetriebnahme der Web-2.0-Plattform. Je aktiver sich die Bürger durch Beisteuerung von eigenen Inhalten (dem „Citizen Generated Content“) beteiligen, desto erfolgreicher das Angebot. Wer aber haftet, wenn ein Nutzer eine Beleidigung ins Forum stellt oder eine rechtswidrige Datei hochlädt?

Gerichtsentscheidungen, die in solchen Fällen eine Mitverantwortlichkeit des Plattformbetreibers annehmen, sind Legion. Auch die öffentliche Hand ist nicht davor gefeit, als so genannte „Mitstörerin“ in Anspruch genommen zu werden. Sie muss nicht nur die Rechtsverletzung entfernen, sondern unter Umständen auch dafür sorgen, dass sich der Vorfall nicht wiederholt. Eine derartige Verpflichtung zur Plattformüberwachung bedeutet einen mitunter erheblichen Personal- und Kostenaufwand. Das könnte insbesondere finanzschwächere Kommunen zu einer Einstellung des Angebots zwingen.

Einem solchen GAU kann jedoch vorgebeugt werden. Hierzu ist eine individualisierte Haftungsvermeidungsstrategie zu entwerfen. Der Klärung bedarf zunächst die Frage der Zugangsbeschränkungen: Wer soll und darf die Plattform überhaupt nutzen? Können unliebsame Nutzer(-gruppen) ausgeschlossen werden? Auch der Umgang mit Citizen Generated Content bedarf der vorausschauenden Regulierung. Zu berücksichtigen sind hierbei die von der Rechtsprechung aufgestellten Erfordernisse aber auch die besondere Grundrechtsverpflichtung der öffentlichen Hand: Welche Inhalte dürfen ein-

gestellt werden? Wie soll die Plattform „moderiert“ werden? Wie ist nach einer angeblichen Rechtsverletzung zu verfahren?

Fazit

Die rechtskonforme Modellierung und Gestaltung ist Schlüsselfaktor für Erfolg, Akzeptanz und Bestand einer kommunalen Web-2.0-E-Government-Plattform. Eine fachjuristische Begleitung durch die aufgezeigten Konfliktfelder ist in allen Phasen imperativ.

Eine ausführliche, praxisorientierte Darstellung der Thematik findet sich in der jüngst erschienen juristischen Dissertation des Autors mit dem Titel *Web 2.0 Plattformen im kommunalen E-Government – Telos, Beschaffung, Modellierung, Betrieb und Wettbewerb* (Richard Boorberg-Verlag, ISBN: 978-3-415-04406-7, 48,00 Euro).

1.7 Wie setzt man Web 2.0 ein? Kritische Rückschau auf Web 1.0 und Ausblick auf die Potenziale von Web 2.0 im öffentlichen Sektor *Jens Mofina*

Zusammenfassung: *Jens Mofina ordnet die Potenziale der Nutzung von Web-2.0-Technologie in der öffentlichen Verwaltung in den Kontext der bisherigen Entwicklung der Nutzung von Internettechnologie in der öffentlichen Verwaltung ein. In Bezug auf die Nutzung von Web-2.0-Technologie für die Wirtschaftsförderung schlägt er – wie für andere thematische Bereiche – als Kernpunkt vor, nicht nur auf die Chancen der Technologie etwa im Bereich Koordination und Wissensmanagement zu schauen. Vielmehr sollten strategische Ziele für die Wirtschaftsförderung gesetzt und Bedarfe berücksichtigt werden. Erst dann kann gefragt werden, ob Web-2.0-Technologie ein Weg sein kann um die gesetzten Ziele zu erreichen.*

Autor: *Jens Mofina ist seit 2000 Geschäftsführer und Inhaber der City & Bits GmbH. Die City & Bits GmbH begleitet Städte, Gemeinden, Landkreise und Organisationen im sozialen Sektor bei der Planung und Umsetzung von*

IT-Projekten (eGovernment). Jens Mofina hat Stadt- und Regionalplanung an der TU Berlin studiert.

Die Schöne Neue Welt des Internet

Ein Leben ohne Internet und mobile Kommunikation ist heute kaum vorstellbar und mutet uns wie eine Geschichte aus grauer Vorzeit an. Einige der damaligen Prophezeiungen, wie das „papierlose Büro“, die „Nomadisierung“ unserer Arbeitswelt und die Auflösung unserer Städte als Zentren des Arbeitens und Lebens, haben sich dennoch nicht bewahrheitet. Wer schaut nicht mit einer Mischung aus Ungläubigkeit und vielleicht auch etwas verklärter Sehnsucht auf die Anfangsjahre des Internets zurück. Zeiten, in denen für Korrespondenz mehr Muße, die Anzahl der Kommunikationsbeziehungen überschaubarer und die Fülle der zu bearbeitenden Informationen geringer war. Inzwischen sind wir allzeit und allerorts erreichbar, online, und die weißen Flecken ohne Breitbandanbindung und Wireless LAN nehmen ab. Damit haben wir ein hohes Maß an Informations- und Kommunikationsfreiheit gewonnen. Doch die Nutzung der Freiheit will gelernt sein. Es lässt sich trefflich darüber streiten, ob die positiven Effekte moderner Informations- und Kommunikationstechnologien die negativen sozialen, kommunikativen und emotionalen Effekte überwiegen. So, wie beispielsweise auch die Globalisierung unserer Wirtschafts-, Finanz- und Medienwelt mit all ihren Licht- und Schattenseiten ohne diese Technologien nicht denkbar gewesen wäre. Es deutet vieles darauf hin, dass auch staatliche Institutionen und die Zivilgesellschaft sich dieser Technologien und Methoden in Zukunft noch stärker bedienen, um an globalen Aufgaben zu arbeiten.

Kulturrevolution durch die neuen Medien?

Zur Erklärung der heutigen Bedeutung des Internets für unsere Lebens- und Arbeitswelt empfiehlt sich ein Blick weit in das letzte Jahrhundert. Medienphilosophen wie Vilém Flusser sahen bereits in den frühen 70er Jahren die Krise unserer Kultur als Krise unserer Kommunikationsstrukturen. Vor allem in den eindimensionalen Massenmedien wurden die Ursachen für eine Verantwortungslosigkeit, Verblindung und Entfremdung der Empfänger gesehen. In der Möglichkeit der Vernetzung der Empfänger, in der sie gleichzeitig auch zu Sendern werden und an der Entwicklung von Ideen und

Bildern mitwirken, wurde die Chance für eine neue Kommunikations- und Gesellschaftskultur erkannt.

Moderne Technologien sind mittlerweile ein fester Bestandteil unserer Informations-, Kommunikations-, Archivierungs-, und Transaktionskultur, der weite Teile unserer Bevölkerung und unserer Wirtschaft betrifft. Es ist jedoch noch nicht sehr lange her, dass in regelmäßigen Statistiken über die Verbreitung von Internetzugängen, Internetnutzern und im Internet präsen- te Kommunen berichtet wurde.

Zugänge, Präsenz und Nutzungsdauer wurden als limitierende Faktoren angesehen und wurden unter dem Begriff „Digitale Divide“ zum Handlungsfeld von Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik.

Rückschau auf den öffentlichen Sektor im Kontext veränderter Interaktionsanforderungen

Der öffentliche Sektor folgt allgemeinen gesellschaftlichen Trends und so stand in den Anfängen öffentlicher Internetauftritte im Mittelpunkt, Präsenz zu zeigen. Wenige Webseiten waren damals meist der Nukleus für weitere Entwicklungen und wurden oft in Anlehnung an Papierbroschüren von externen Agenturen erstellt. Zu mehr als einem mehr oder weniger modernen Image reichte dies für öffentliche Einrichtungen meist nicht und die Informations- und Orientierungseffekte für Bürger und Unternehmen waren sehr gering. Mit neuen Möglichkeiten der Internettechnologien und der Verbreitung von Internetzugängen in der Bevölkerung wuchs die Erwartungshaltung an öffentliche Internetangebote.

Dieser Erwartungshaltung versuchten die Verwaltungen mit der Verwendung von Content-Management-Systemen und einer Neuorganisation der Redaktion von Inhalten zu begegnen. Um die wachsenden Inhalte aktuell halten zu können, sollten die Wissensträger der Organisationen mit einbezogen werden. Diese Dezentralisierung wurde vielfach jedoch nur als zusätzliche Aufgabe für die Mitarbeiter empfunden. In Stellenprofilen wurde den Herausforderungen und Ansprüchen kaum Rechnung getragen. Dies führte dazu, dass redaktionelle Aufgaben oft ein Nischendasein führten und nach hohem Anfangsengagement im Laufe der Zeit oftmals an Bedeutung und Qualität verloren. Das inhaltliche Wachstum vieler Internetauftritte führte darüber hinaus häufig zu strukturellen Schwierigkeiten und Problemen in der Benutzerfreundlichkeit. Alternative Erschließungsansätze, wie spezielle Lebensla-

gen- und Zielgruppenbündelungen sowie die Erschließung nach räumlichen Kriterien gewannen an Bedeutung.

Von Internetseiten zu Webportalen

In dieser Zeit wandelte sich der Charakter zahlreicher öffentlicher Internetauftritte von der Selbstdarstellung der eigenen Organisation zum Angebot echter Orientierungsinformationen und Mehrwertangebote, die den Bürgern und Unternehmen nutzten. Dies lässt sich auch an zentralen Begrifflichkeiten erkennen, denn aus Internetseiten und Webauftritten wurden Portale. Damit verbunden war die Forderung nach mehr Integration der Inhalte, Zielgruppenorientierung sowie interaktiven und transaktiven Mehrwertdiensten. An städtische und regionale Internetportale wurde der ambitionierte Anspruch gestellt, zu allen relevanten Themen wie Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Kultur, Freizeit, Soziales, Bauen usw. eine Vielzahl an Informationen und Diensten anzubieten. Häufig blieb unklar, wie diese Inhalte und Dienste erstellt und gepflegt werden sollten und Aufwände wurden unterschätzt. Inhalte, die zuvor auf vereinzelte thematische Internetauftritte der Stadt oder Region verteilt waren, wurden auf einem Portal unter der intuitiven Domain www.stadtnamen.de zusammengefasst.

In einigen Städten und Regionen setzte sich zu dieser Zeit die Erkenntnis „Kooperation statt Doppelarbeit“ durch und in den Betrieb wurden städtische Gesellschaften sowie andere städtische Institutionen aus Bürgerschaft und Wirtschaft einbezogen. Öffentliche Internetportale erhielten auch aus Sicht der Verwaltungsführung und Politik eine stärkere Beachtung. Strategische Fragen traten in den Fokus, wie zum Beispiel in welchem Maße externe Akteure in den Betrieb des Portals eingebunden werden sollen, ob kommerzielle Ziele verfolgt werden sollen, inwieweit das Portal stadtentwicklungspolitische Ziele unterstützen könnte und die einzelnen Fachämter einbezogen werden sollen. Dort, wo diese strategische Zielbestimmung durch die Verwaltungsführung ausblieb, hatte dies oft zur Folge, dass sich die Potenziale der Internetportale für die Öffentlichkeitsarbeit und Facharbeit einzelner Ämter nicht entfalten konnten. In diesen Fällen blieben der Betrieb und die Redaktion des Internetportals meist Aufgabe einer Verwaltungseinheit und spielte in der Arbeit der anderen Fachämter eine untergeordnete Bedeutung.

Von Informationsträgern zum interaktivem Portal und Online-Marktplatz

Neben der Bereitstellung von aktuellen Informationen lag eine Tendenz im Ausbau multimedialer und interaktiver Angebote. Es fehlte nicht an Ideen und innovativen Ansätzen, wie zum Beispiel regionalen Börsenfunktionen zur Vermittlung von Baustoffen, Babysittern, Mitfahrgelegenheiten oder Nachhilfe, thematische Foren und Chats, interaktive Karten und 3D-Modelle oder das Angebot von Audiofiles. Viele dieser Anwendungen wurden in der Vergangenheit jedoch bereits nach kurzer Zeit eingestellt. Erst mit Web-2.0-Technologien erhielten sie eine stärkere Aufmerksamkeit. Dies mag einerseits an der vereinfachten Nutzbarkeit und Einbindbarkeit einzelner Anwendungen liegen, vor allem aber an der Bereitschaft und zunehmenden Erfahrung der Nutzer. Die unreflektierte Übertragung von Trends aus privaten Internetangeboten auf den öffentlichen Sektor scheiterte in vielen Fällen. Der E-Commerce-Hype führte in einigen Verwaltungen dazu, regionale oder städtische Internetmarktplätze aufzubauen, über die Unternehmen beworben und Transaktionen vorgenommen werden konnten. Die meisten dieser Bemühungen wurden nach kurzer Zeit wegen Erfolglosigkeit, spätestens jedoch mit den enttäuschten Erwartungen an den internationalen Aktienmärkten eingestellt. Echte transaktive Anwendungen waren lange Zeit eine große Seltenheit. Neben technischen Barrieren waren es vor allem organisatorische und rechtliche Gründe, die einen frühzeitigen Aufbau transaktiver Online-Dienste verzögerten. In Projekten wie MEDIA@Komm (www.media-komm.difu.de) wurden wichtige technische Grundlagen geschaffen. Erst mit der Gleichstellung der digitalen Signatur im Jahr 2001 waren zentrale rechtliche Hindernisse aus dem Weg geräumt. Nach den ersten Jahren öffentlicher Internetauftritte, in denen Informationen im Vordergrund standen, trat der Aufbau interaktiver und transaktiver Online-Dienste in den Fokus. Mittlerweile steht beim Aufbau von Online-Diensten und E-Government-Transaktionen nicht mehr der Bürger zu allererst im Mittelpunkt der Bestrebungen, sondern Unternehmen, Intermediäre oder die Verwaltung selbst. In diesen Bereichen erwarten Verwaltungen aufgrund hoher Fallzahlen und Arbeitsaufwände eine höhere Wertschöpfung.

Erfolgsfaktoren öffentlicher Internetportale

Ob transaktive Online-Dienste, interaktive Anwendungen oder die Bereitstellung von Inhalten, die Entwicklung und der Betrieb öffentlicher Internetportale zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus und verlangen die Auseinandersetzung mit inhaltlichen, organisatorischen, gestalterischen, technischen und finanziellen Fragen. Eine auf verschiedene Nutzergruppen abgestimmte inhaltliche Breite sowie eine funktionale Tiefe des Angebotes sind die wesentlichen Voraussetzungen für den individuellen Mehrwert, der letztlich über die Akzeptanz des Portals entscheidet. Zwingend erforderlich sind daher eine strategische Planung und professionelle Projektsteuerung, bei der möglichst Akteure aus Politik und Verwaltung und Wirtschaft sowie aus dem kulturellen und sozialen Leben der Stadt bzw. Region eng zusammenarbeiten sollten.

Einige Grundprinzipien sind für den Erfolg von Portalen in Städten und Regionen von großer Bedeutung. So sollte sich die Portalentwicklung an Nutzerinteressen sowie an den zentralen Handlungsfeldern der Stadt- und Regionalentwicklung orientieren. Das Internetportal sollte mit laufenden Vorhaben und Projekten der eigenen Organisation eng verknüpft sein. Sowohl Mitarbeiter als auch wichtige Akteure der Stadt und Region sollten eingebunden werden, um eine nachhaltige Akzeptanz des Internetportals zu erzielen und Inhalte anzubieten, die bei den Wissensträgern vorliegen. Gleichzeitig empfiehlt sich die Einbindung von Entscheidungsgremien, um strategische Ziele zu definieren und zentrale Leitlinien zu beschließen.

Trotz des Hypes um Web 2.0 bleiben bisherige Herausforderungen für den Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung öffentlicher Internetportale bestehen. Dies reicht von der Bestimmung strategischer Ziele, der Gestaltung benutzerfreundlicher und barrierefreier Oberflächen und Funktionalitäten, die Strukturierung ausgewogener und qualitativ hochwertiger Inhalte bis zur Organisation redaktioneller Prozesse unter Beteiligung von einer Vielzahl von Informations- und Wissensträgern.

Bedeutung und Potenziale von Web 2.0 für den öffentlichen Sektor

Das Web 2.0 erfordert sowohl eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche neuen Funktionalitäten in welchem Zusammenhang genutzt werden sollen, als auch, wie die bisherige Internetpräsenz generell neu gedacht werden

kann. Wird Web 2.0 nur als ein Set neuer Instrumente und Werkzeuge begriffen, die nach Belieben einzubinden sind, oder liegt darin eine neue Interpretation des Verhältnisses zwischen Verwaltung, Bürgern, Unternehmen und Kunden? Diese Frage steht am Beginn der Auseinandersetzung mit Web 2.0 und muss von jeder Organisation beantwortet werden.

Web 2.0 ist dabei weniger eine technische Neuerung, sondern Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses der Nutzer und neuer Anforderungen an Portalbetreiber. Das Verhältnis von Informationsproduzenten und Konsumenten ordnet sich neu. Nutzer wirken an der Erstellung von Inhalten mit. Informationsvorgänge werden dialogischer und spontaner, Aktualisierungszeiträume verkürzen sich. Basierend auf dem Prinzip der Freiwilligkeit lassen sich Informationen und Wissen von Gruppen und Organisationen für alle besser nutzen. Damit einher geht eine Neubewertung dessen, was bisher unter öffentlicher Information verstanden wurde und setzt auf Seiten bisheriger Informations-, Wissens- und Entscheidungsträgern ein Bekenntnis zu mehr Transparenz voraus.

Erst mit Web 2.0 zeichnet sich der von Vilém Flusser prognostizierte Wandel der Kommunikationsstrukturen von eindimensionalen Massenmedien hin zu vernetzten Empfängern ab – Empfänger, die gleichzeitig auch Sender sind und an der Schaffung von Ideen und Bildern mitwirken.

Web 2.0: Transparenz, Bürgernähe, Offenheit

Einige öffentliche Einrichtungen stellen sich bereits diesen neuen Möglichkeiten und nutzen diese im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit sowie zur Förderung von Transparenz, Bürgernähe und Offenheit. Politik und Verwaltung können damit einen Beitrag zur Förderung eines kommunikativen und kreativen Klimas leisten und die aktive Bürgergesellschaft stärken. Bürger, Unternehmen und Besucher könnten ermuntert werden sich noch stärker für Städte und Regionen zu interessieren, sich mit der Stadt zu identifizieren und Ideen und Engagement einzubringen.

Politische Initiativen, Gremien und Entscheidungsträger können Dienste wie Videokanäle, Podcast, Twitter oder Blogs nutzen, um über politische Inhalte und Vorstellungen zu informieren und einen Austausch anzuregen. Diese Funktionen können gleichzeitig auch zur touristischen und wirtschaftlichen Vermarktung der Stadt, einzelner Stadtteile oder Straßen genutzt werden. Über den Einsatz von Wikis, Karten, Online-Voting, Kommentarfunk-

tionen oder Foren können Bürger Ideen einbringen, bewerten, kommentieren oder weiterentwickeln. Bürger sind damit in der Lage, zum Beispiel persönliche Tipps, Kenntnisse und Meinungen zu ihrem Stadtteil auf einem gemeinsamen elektronischen Stadtplan zu vermerken (Wikimaps für Stadtteile). Gleichzeitig können darüber wichtige Einrichtungen, Geschäfte und Unternehmen dargestellt werden. Besucher von Städten und Bürger könnten Erlebnisse, wichtige Orte und persönliche historische Erinnerungen eintragen und damit ein Digitales Stadtgedächtnis (wie zum Beispiel das der Stadt Coburg unter www.stadtgeschichtecoburg.de) anwachsen lassen.

In Kombination mit sogenannten Social-Tagging Funktionen, das heißt einer freien Verschlagwortung durch Nutzer, können ähnliche Anfragen und Ideen zusammengeführt und damit die Bildung von Interessengemeinschaften gefördert werden. Chat und Instant Messaging können Bürgern, Unternehmen und Verwaltungen die Möglichkeit zum fachlichen Austausch in Echtzeit gegeben. In Social Networking Plattformen könnte die Einbindung und Zusammenarbeit mit externen Partnern organisiert und Bürgern ein weiterer Zugang zur Verwaltung angeboten werden. Web-2.0-Funktionalitäten könnten auch innerhalb von Verwaltungen eine Rolle spielen und Wissensmanagement und einfache Prozesse unterstützen.

Die richtigen Fragen stellen, um Web 2.0 anzugehen

Die Einführung dieser Möglichkeiten betrifft in erster Linie das Selbstverständnis von Politik, Verwaltung, bisherigen Informations- und Wissensträgern und macht eine strategische Ausrichtung erforderlich. Neben technologischen sind vor allem organisatorische und rechtliche Fragen zu klären. Für öffentliche Einrichtungen empfiehlt es sich, im Zuge der Einführung von Web-2.0-Anwendungen Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Was sind strategische Ziele der eigenen Organisation beim Einsatz von Web 2.0? (Öffentlichkeitsarbeit, Beteiligung, Prozessoptimierung, interne oder externe Kooperation, Transparenz des eigenen Handelns und von öffentlichen Daten, Attraktivitätssteigerung des öffentlichen Dienstes)
- Welche sind die zentralen Zielgruppen, die angesprochen werden sollen?
- In welchen Bereichen können Web-2.0-Funktionen aus Sicht der eigenen Organisation am sinnvollsten eingesetzt werden?
- Welche neuen Aufgaben kommen auf die eigene Organisation zu, wer ist dafür verantwortlich und wie aufwendig sind diese Aufgaben?

- Wie ist die Zusammenarbeit mit externen Partnern zu organisieren?
- Wie verändert sich das Arbeiten in den einzelnen Bereichen der eigenen Organisation?
- Wer ist rechtlich für die Inhalte verantwortlich?

Für die Einführung von Web-2.0-Technologien im öffentlichen Sektor bietet eine Rückschau auf die Entwicklungen des Web 1.0 wichtige Erkenntnisse. Vieles, was schon vor Jahren euphorisch angedacht wurde und zum Teil gescheitert ist, kann neu belebt werden. Jedoch sollten die gleichen Fehler nicht wiederholt werden. Von einem Nutzen neuer Anwendungen ist erst zu sprechen, wenn der Zugang zu Informationen, die Orientierung in der Stadt und Region, im Wirtschaftsleben oder beim Kontakt mit der Verwaltung erleichtert wird, wenn es gelingt, zu wahrer Kommunikation zu finden, wenn neue Erkenntnisse begünstigt werden und Einsichten in Anforderungen, Bedenken oder Meinungen Anderer leichter möglich sind. Nicht jede der Web-2.0-Anwendungen unterstützt die strategischen Ziele, die zum Beispiel auch mit der Wirtschaftsförderung verbunden sind und sollte auf Wirksamkeit, Effektivität, Grenzen, Aufwände, Signalwirkung und Folgeeffekte geprüft werden.

Web-2.0-Anwendungen anzubieten, nur um sich ein modernes Image zu verleihen, ist wenig ergiebig. Dafür sind sie mittlerweile zu verbreitet, von der Öffentlichkeit beachtet und geübte Nutzer sehr wohl in der Lage, ernst gemeinte Angebote genau zu erkennen.

2 HANDLUNGSFELDER HEUTIGER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

2.1 Was brauchen Unternehmen heute? Impulse für kommunale Wirtschaftsförderung durch Web 2.0 *Elisabeth Slapio*

Zusammenfassung: Elisabeth Slapio zeigt auf, dass vor allem vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise ein Zusammenrücken der Akteure der Wirtschaftsförderung – Wirtschaft, Verwaltung und Politik – geschehen muss, und geschehen ist. Diese Chance gilt es gemeinsam zu nutzen. Die Verwaltung muss dabei vor allem Selbstbewusstsein zeigen und in die eigenen Stärken vertrauen. Wenn sie den optimalen Mix zwischen Vertrautem und Neuem findet und sich dabei in engem Dialog mit der Wirtschaft abstimmt, kann die Krise eine große Chance darstellen.

Autorin: Elisabeth Slapio ist Geschäftsführerin des Bereiches, Handel, Tourismus, Informationstechnik- und Kommunikationstechnik mit dem Aufgabenschwerpunkt, Branchenbetreuung der Bereiche zurzeit mit dem Aufgabenschwerpunkt Branchenbetreuung des Einzel- und Großhandels, der Handelsvertreter, der Gastronomie, Touristik, Freizeit sowie der Informations- und Kommunikationstechnik, Leitung eines internen Rechenzentrums und allg. Informationsmanagement, Leitung eines internen Rechenzentrums und allg. Informationsmanagement. Sie vertritt die IHK in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien. Sie hat Jura studiert. Vor ihrer Tätigkeit bei der Industrie- und Handelskammer zu Köln war Frau Slapio u. a. an der Universität Köln sowie in verschiedenen Anwaltskanzleien tätig.

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat alle – Politik, Wirtschaft und Verwaltung – vor große Herausforderungen gestellt. Die Politik muss wachsende öffentliche Defizite zu Lasten kommenden Generationen verantworten. Die Wirtschaft muss versuchen, Auftragsengpässe und Kreditklemmen zu überbrücken, ohne zu großen Aderlass bei ihren Beschäftigung zu verursa-

chen. Die Verwaltung muss mit verringerten Haushaltsmitteln komplexere Aufgaben erledigen. Schwierige Zeiten sind Anlaß, die eigene Kernkompetenz klarer zu definieren und über neue Kooperationsformen nachzudenken. Während solche Analysen in früheren Zeiten oft der rückbetrachtende Forschung und Analyse vorbehalten waren, hat das Internet auch auf diesem Feld neue Wege der Kommunikation zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung geöffnet. Mitmachen und teilhaben im „sozialen Internet“ und der „Web 2.0 Community“ bietet Chancen, sich gegenseitig mit Wissen zu versorgen, gemeinsam Neues zu schaffen und damit auch Lösungen zu entwickeln. Welche inhaltlichen Impulse kann und soll das sog. Web 2.0 bieten? Welche Rolle spielen diese interaktiven und kollaborativen Elemente des Internets als Teil des Umsetzungsprozesses von Electronic Government für kommunale Wirtschaftsförderung?

Verwaltung, Politik und Unternehmen – alle im gleichen Boot

Nicht nur in Krisenzeiten wird die Rolle der kommunalen Verwaltung als verlässlicher Partner der Unternehmen kritisch betrachtet. Krisen verstärken das Verständnis, das auch die regionalen Akteure enger zusammenrücken müssen. Die Erkenntnis, dass alle gemeinsam unter der Krise leiden und nur gemeinsam die Krise wirkungsvoll bekämpfen können, ist nicht neu. Dass besonders in jüngster Zeit die Kernaufgaben der Kommunen, die Frage der Entbürokratisierung und der Sinnhaftigkeit des Verwaltungshandels ebenso wie der Wirkungsgrad für regionale Wirtschaftsförderung intensiv diskutiert wird, liegt auf der Hand.

Im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland tragen die Kommunen den größten Teil der anfallenden Verwaltungsaufgaben, deren Erledigung von den Gemeindenverwaltungen und innerhalb der Landkreise von den Kreisverwaltungen wahrgenommen wird. Themen der Wirtschaftsförderung, des Verkehrs und der öffentlichen Einrichtung stehen ebenso wie die Bereiche Gesundheit, Soziales, innere Verwaltung und allgemeine Staatsaufgaben auf dem Prüfstand der Wirtschaft. Die grundgesetzlich gewährleistete kommunale Selbstverwaltung, nach der die Kommunen ihre öffentlichen Angelegenheiten in eigener Verantwortung regeln können, ist direkter Bezugspunkt zu den Unternehmen. Diskussionen über die finanzielle Grundlage, die den Kommunen zur Umsetzung ihrer Pflichtaufgaben und der freiwilligen Aufgaben wie z. B. der Wohnungsbauförderung, der gemeindlichen

Kulturarbeit und der kommunalen Wirtschaftsförderung zur Verfügung stehen, führen in Zeiten knapper Kassen zu intensiveren und kritischeren Diskussionen über die Wirksamkeit kommunalen Handels.

Ausgehend davon, dass eine florierende Wirtschaft nicht nur die erforderlichen Arbeitsplätze schafft, sondern zugleich auch die Finanzkraft für kommunale Aufgaben steigert, muss Interesse an der Frage bestehen, ob und wie sich Kommunen bei der Ausübung ihrer kommunalen Wirtschaftsförderung mit den globalen Rahmenbedingungen auseinandersetzen müssen. Speziell der Begriff „Web 2.0“ wird dazu genutzt, die Anforderungen an kommunales Verwaltungshandeln neu zu definieren. Das von O'Reilly beschriebene Web 2.0 als Veränderung in der Geschäftswelt und als neue Bewegung der Computerindustrie, wird mit vielfältigen Abwandlungen im kommunalen Handlungsumfeld benutzt. Soll sich kommunale Wirtschaftsförderung, zur Erledigung der Aufgaben der Expertise anderer Quellen bedienen, so wie sie von Usern des Internets generiert werden, die im Web 2.0 Inhalte erstellen, bearbeiten und verteilen? Soll kommunale Wirtschaftsförderung im Dialog mit der Wirtschaft sich der interaktiven Anwendungen bedienen, um sie letztlich auch als Basis ihres Verwaltungshandels zu nutzen?

Web 2.0 im Verwaltungskontext

Fragt man Unternehmen, was sie von ihrer kommunalen Verwaltung und der kommunalen Wirtschaftsförderung im Zeitalter Web 2.0 erwarten, werden die Antworten so vielfältig wie heterogen sein. Nicht nur in Zeiten der Wirtschaftskrisen und Finanzengpässe besteht die Gefahr einer Unschärfe, die zur Fehlinterpretation der Erwartungshaltung von Unternehmen führen kann.

Definiert man als Grundprinzip des Verwaltungshandels die Rechtmäßigkeit der Aufgabenerfüllung, ist erkennbar, dass die Erwartungshaltung von Unternehmen an wirkungsvolle Verwaltung mit den Prinzipien des Verwaltungshandels in vielen Fällen übereinstimmen. Unternehmen wünschen sich eine klare Struktur und Transparenz des Verwaltungshandels. Sie hoffen, dass innerhalb der hierarchischen Strukturen Entscheidungen im Bedarfsfalle praxisnah modifiziert oder aufgehoben werden können. Dass sich Verwaltungshandeln an Gesetz und Verordnungen orientiert und im Zweifel durch eine klar nachvollziehbare Aktenlage dokumentieren lässt, ist keinem Unternehmen fremd. Sowie die Unternehmen den Anforderungen des wirtschaftlichen Handels unterworfen sind, wird dies auch von der Verwaltung erwartet.

Im weitesten Sinne decken sich die Vorstellungen eines Unternehmens von geordneter Verwaltung mit den wesentlichen Verfahrensvorschriften der Organisationskonzepte der Verwaltungen.

Da Organisationsveränderungen und Restrukturierungen im Unternehmen fortlaufend erfolgen, um sich dem marktgebotenen Rahmenbedingungen anzupassen, prägt diese Erfahrung zugleich die Forderungen und Diskussionen um die Ziele der Verwaltungsmodernisierung. Besonders international tätige Unternehmen betonen in Gesprächen, dass das Prinzip des deutschen Verwaltungshandelns lange Zeit international als vorbildlich gesehen wurde. In vielen Ländern sind Verwaltungsaufbau und Struktur am Grundmodell der Bundesrepublik Deutschland orientiert. Dies hat in der Vergangenheit ein Grundvertrauen in die Verwaltung geschaffen. Es darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass sich in den letzten Jahrzehnten ein grundlegender Reformbedarf entwickelte, der nicht nur durch gesellschaftliche Trends, sondern auch durch technologischen Fortschritt, einer zunehmenden Verschuldung der öffentlichen Haushalte, demografische Veränderungen und verändertem Werteverständnis ausgelöst wurde. Hinzu kommt, dass nicht nur die Komplexität der Wirtschaft, sondern auch der Verwaltung durch neue Aufgaben, aber auch Gesetze und Verordnungen ausgelöst wurde. Dies hat einerseits in der Diskussion um die Verwaltungsmodernisierung zur inflationären Interpretation von „Electronic Government“ geführt. Weit über den Ansatz einer Verwaltungsmodernisierung durch Informationstechnik hinaus, ist E-Government zwischenzeitlich Synonym für jegliche Forderung an Verwaltungsreform geworden.

Andererseits hat dieses Bild fortlaufender Organisationsanpassung in Teilen der Wirtschaft und der Verwaltung dazu geführt, Organisationsveränderung im Lichte des Web 2.0 zu diskutieren, ohne sich der Unterschiede zwischen kommunalem Verwaltungshandelns, kommunaler Wirtschaftsförderung, unternehmerischen Erwartungen und der kommunaler Wirtschaftspolitik bewusst zu werden. Mängel des Modells der bürokratischen Verwaltung werden unzureichend spezifiziert, Inhaltsfragen durch Technikantworten ersetzt, Grundlagen des rechtssicheren Verwaltungshandelns durch Pseudopartizipationsdiskussionen verwässert. Dies hat u. a. auch dazu geführt, dass die Entbürokratisierungsvorschläge im Vergleich zu dem, was konkret sinnvoll und machbar ist, inflationär zunehmen. Darunter leidet nicht zuletzt auch die Diskussion und Umsetzung von Electronic-Government-Projekten, die im ersten Schritt die interne Verwaltungsorganisation optimiert, um daraus im zweiten Schritt zugleich Optimierungsansätze durch

Leistungsverbesserungen für Wirtschaft und Bürger abzuleiten. Die Gefahr besteht, dass dieses Potential nur unzureichend genutzt wird, weil sich das weltweite Rad der Webtechnologien schneller dreht. Es besteht ebenfalls die Gefahr, die Grundlagen zwischen Prozessgestaltung in der Verwaltung und Verwaltungshandeln gegenüber Unternehmen und Bürgern zu verwischen. Der Gegenstand des kommunalen Verwaltungshandelns im Rahmen der Gesetze wird mit dem Bedarf kommunaler Wirtschaftspolitik unglücklich verquickt.

Die grundlegende Unterscheidung von Wirtschaft und Verwaltung, basierend auf der Erkenntnis, dass in der Wirtschaft die Organisation dem Prozess folgt, hingegen in der Verwaltung der Prozess der Organisation, wird in der Diskussion zu häufig auf dem Altar der Unwissenheit und populistischer Argumentation geopfert.

Vertrauen in die Verwaltung und kommunale Wirtschaftsförderung

Vielen Unternehmen betonen heute, dass Kommunen mit transparenter im Dialog entwickelter Wirtschaftsförderung das Vertrauen in die Verwaltung stärken können. Die Anforderung an die Kommunen hat sich dabei in den letzten Jahren verändert. Die Verwaltung soll nicht mehr ausschließlich auf bestimmte Bedürfnisse der Wirtschaft reagieren. Erwartet wird, dass passende Dienstleistungen angeboten werden, Kommunen sollen aktiv die Nähe zur Wirtschaft vor Ort suchen und einen direkten Kontakt ermöglichen. Hier erwarten Unternehmen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit als Basis für eine zukunftsgerichtete wirtschaftliche Entwicklung.

Anders reagieren Unternehmen, wenn sie auf die Frage der kommunalen Wirtschaftspolitik angesprochen werden. Hier besteht hohe Sorge, dass sich die Politik zu sehr mit sich selbst beschäftigt und weniger mit den aktuell vorhandenen Problemen der Wirtschaft – sei es aufgrund von Wahlen oder einer praxisfernen Einschätzung des faktischen Bedarfs der Unternehmen. Dies ist eine ernst zu nehmende Gefahr. Jede Kommune ist gut beraten, sich gerade jetzt darauf zu besinnen, ihre politische Diskussion sachlich auszurichten und die Wirtschaft im Blick zu behalten. Die Tendenz, dass durch wirtschaftsfremdes Agieren und Diskutieren politischer Mandatsträger auf Bundes- und Landesebene auch das Vertrauen in kommunalpolitische Wahrfähigkeit verloren geht, steigt. Sie bietet der Wirtschaftsförderung die Chan-

ce, sich auf kommunaler Ebene ein klares Profil zu verschaffen. Das funktioniert allerdings nur, wenn gemeinsam mit kommunaler Wirtschaftspolitik das Vertrauen in den öffentlichen Sektor durch eine klare, transparente und von einer Fachexpertise getragene Diskussion unterstützt wird. Hier sind die Web-2.0-Instrumente noch weitgehend ungenutzt.

Web-2.0-Instrumente in der kommunalen Wirtschaftsförderung

Vielfältig sind die Ansätze, moderne Technologien als Basis für dieses Vorgehen zu nutzen. Neben der Bürgerbeteiligung – wie es z. B. bei sog. Bürgerhaushalten bereits geschieht – bietet das Web 2.0 die Möglichkeit der Kommunikation in vielen kommunalen Handlungsfeldern. Gerade hier betreten Kommunen und ihre politischen Akteure Neuland. Ansätze, neue Methoden und Instrumente auszuprobieren, dürfen dabei die Grenzen des zulässigen Verwaltungshandels nicht verlassen. Dies bedeutet allerdings nicht, die Gesetzmäßigkeit des Verwaltungshandels zum Ausbremsen zukunftsorientierter kommunaler Wirtschaftsförderung zu missbrauchen. Kommunale Selbstverwaltung und die damit verbundenen Verantwortung umzusetzen heisst zugleich, kommunales Selbstvertrauen im gemeinsamen Verständnis von Wirtschaft, Politik und Verwaltung aufzubauen.

Ein Ansatz für die Verwaltung sollte es sein, in den freiwilligen Aufgaben der Selbstverwaltung fortlaufend klare Prioritäten für Aktivitäten der Wirtschaftsförderung zu formulieren. Aus dem täglichen Umgang mit den Unternehmen innerhalb der Verwaltungsverfahren, d.h. vom Führungszeugnis für den GmbH-Geschäftsführer über den Bauantrag bei Gewerbeerweiterung bis zur Arbeitsgenehmigung für den ausländischen Mitarbeiter und die Mitarbeiterin, gilt es Streu vom Weizen zu trennen. Was hindert die Verwaltung, nach Auswertung ihrer häufigsten Unternehmensbeschwerden als primäres Ziel der kommunale Wirtschaftsförderung zu definieren, die 50 meistgenannten Probleme der Unternehmen zu ermitteln? Es bedarf wenig Phantasie, die Web-2.0-Möglichkeiten zu nutzen, den Dialog zu beschleunigen, Erfahrungen abzufragen, Expertisen einzuholen und auszuwerten, die die Kommune im Rahmen ihrer Selbstverwaltung und vorhandener Finanzmittel beseitigen kann. Es muss allerdings dann auch unverzüglich umgesetzt werden, ohne durch kommunalpolitische Abseitsdisussionen und parteipolitisches Gezerre in Ausschüssen und Gemeinderäten verzögert und verwässert zu werden. Kommunale Wirtschaftsförderung muss mit Blick auf effizientes und effekti-

ves Verwaltungshandeln die wirtschaftsnahen Leistungen der Verwaltung nach Dringlichkeit klassifizieren. Wirkungsvolle Instrumente müssen identifiziert werden. Nur solche dürfen mit Unterstützung kommunaler Wirtschaftsförderung Schwerpunkt der Verwaltungsarbeit werden, die die Rahmenbedingungen der Wirtschaft tatsächlich verbessern und dadurch helfen, die Möglichkeiten der Unternehmen der Region zu sichern, mögliches Wachstum zu unterstützen und damit auch Arbeitsplätze in der Region zu schaffen.

Die Verwaltung als Partner und Makler?

Interpretation kommunalen Wirtschaftshandelns

Kommunalpolitische Äußerungen haben sich in den letzten Jahren häufig dadurch ausgezeichnet, dass sie die Entwicklung der Kommunen als einer ordnenden Verwaltung, die auf konkrete Anfragen mit Genehmigungsverfahren antwortet, hin zu einer fördernden Verwaltung, die auch gestaltet, formulieren. Kommunales Verwaltungshandeln müsse sich stärker als Partner verstehen, die Kräfte vor Ort bündeln, fördern und steuern. Dieses klingt aus dem Munde kommunaler Wirtschaftspolitik gut und ist weit mehr als das reine Verwaltungshandeln. Web 2.0, verstanden als eine Möglichkeit, durch neue Formen von Kommunikation, Interaktion und auch Transaktion zukunftsorientierte Wirtschaftsförderung zu entwickeln, kann auf erfolgreichen Modellen der Wirtschaft aufsetzen. Auch die kommunalpolitische Grundlagenarbeit kann durch eine Unterstützungspartnerschaft gefördert werden. Sowie die Begleitung junger Unternehmen durch „temporäre Business Angel“ in der Wirtschaft möglich ist, lassen sich die kommunale Aktivitäten unterstützen. Beratungspotential aus Wirtschaft, Fachexpertisen von Universitäten und Fachhochschulen, das Interesse des Bürgers an der Gestaltung seines Wirtschaftsraums, können in vergleichbarer Form die zukunftsorientierte kommunale Wirtschaftsförderung begleiten. Dies ist kein Ersatz für rechtsstaatliches Verwaltungshandeln. Der Austausch der Unternehmen, die strukturierte Erfassung von Wirtschaftsentwicklungen, frühzeitige Identifizierung veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und ein zielgerichteter Austausch der technologischen Entwicklungen mit den Unternehmen, bieten heute leichter denn je die Chance, sich auch in der Verwaltung wirtschaftsnahe Expertise als Grundlage des Verwaltungshandelns zu sichern. Die Philosophie eines Web 2.0 ermöglicht es, gemeinsam mit Unter-

nehmen und Bürgern eine „virtuelle Zukunftswerkstatt“ zu entwickeln. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich kommunale Wirtschaftsförderung dieser Instrumente mit fachlicher Kompetenz und klarer Aufgabenstellung bedient. Die Verpflichtung, dem Gemeinwesen zu dienen, bedeutet zugleich, die Risiken der Interaktion und Partizipation auf technologischem Neuland zu erkennen.

So wie die „Zukunftswerkstatt“ früherer Zeiten durch den persönlichen Dialog zwischen kommunaler Wirtschaftsförderung und Unternehmerschaft neue Ideen hervorbrachte, eignen sich die Web-2.0-Plattformen, zielorientierte Communities aufzubauen und einzurichten. Dies bedeutet nicht, dass die Zukunft kommunaler Wirtschaftsförderung in technologischer Trendverfolgung Chat, Bloggs oder Twitern endet. Stattdessen müssen Möglichkeiten konzipiert werden, bei Problemfällen oder komplexen Sachlagen auch die Expertise von engagierten Bürgern und Unternehmen einzuholen. Vergleichbar mit Unternehmen die im Internet ihre künftigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verfolgen, muss auch die kommunale Wirtschaftsförderung ihre Umfeld beobachten.

Auch hier ist das Erfolgsrezept, dass Politik, Verwaltung und Wirtschaft diesen Schritt letztlich nur gemeinsam gehen können. Das Wissen um unterschiedliche Aufgabenstellungen, Organisationsstrukturen und Gestaltungsspielräume muss dazu führen, sich noch schärfer auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren. Für Kommunen bedeutet dies zunächst, sich zu öffnen für einen genaueren Blick auf den tatsächlichen Bedarf der Unternehmen, unabhängig davon, ob diese kurzfristig zu realisieren ist. Weiterhin werden knappe Finanzmittel und geändertes Kommunikationsverhalten dazu führen müssen, dass auch die kommunale Wirtschaftsförderung sich eines neueren Beratungsumfeldes bedient, das – vergleichbar einer „ehrenamtlichen Aktivität“ – über Web-2.0-Plattformen geniert wird. Unkonventionelle und neue Ansätze dürfen und müssen gewählt werden, ohne zu vernachlässigen, dass die der Verwaltung die immanenten Vorgaben letztlich der Rechtsicherheit im Interesse aller Beteiligten dienen.

Vertrauen schaffen, Neues wagen

Basis dieses Verfahrens ist und bleibt das Vertrauen der Beteiligten in die Arbeitsweise der jeweils anderen Seite. Dies kann nur dadurch gelingen, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen bestehenden und neuen Instrumenta-

rien gefunden wird. Vertrauen in die Verwaltung, ihre Erfahrung und die sachgerechte Umsetzung anstehender Projekte setzt vor allem voraus, dass die kommunale Wirtschaftspolitik bereit ist, klarere Rahmenbedingungen zu unterstützen und jeden Situation vermeidet, die den Verdacht nahelegt, einseitig parteipolitisch ausgerichtet zu sein oder einzelner Unternehmensinteressen zu vertreten. Das heisst auch, sich von Allgemeinplätzen trennen und auf Spekulationen oder Vermutungen zu verzichten. Unscharfe Anforderungen müssen konkreten Zielen weichen. Eine vorherigen Problemanalyse, eine genauen Beschreibung des Umsetzungsverfahrens und eine strukturierte Umsetzungskontrolle müssen selbstverständlich sein. Dies setzt im Zeitalter der Web-2.0-Kommunikation stärker als bisher voraus, Einzel- und Lobbyinteressen klar zu erkennen, Populismus zu widerstehen und daran zu erinnern, dass auch kommunales Handeln grundlegenden methodischen Anforderungen unterliegt, die es zu beachten gilt. Nur so wird die kommunale Wirtschaftsförderung das Vertrauen in die Kommunale Verwaltung stärken. Verlässliche und ausgewogene Entscheidungen der Verwaltung, die nicht um ihrer selbst Willen erfolgen bzw. dem jeweils lautesten Ruf kommunaler Wirtschaftspolitik geschuldet sind, sondern das übergeordnete Gemeinwohl im Blick haben, verfestigen das Vertrauen der Unternehmen und stärken damit auch den Wirtschaftsstandort stärken.

2.2 Wirtschaftsförderung im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit

Arno Brandt

***Zusammenfassung:** Arno Brandt nennt den Wandel zur wissensbasierten Ökonomie einen Paradigmenwechsel in der Art des Wirtschaftens. In dieser neuen Wissensökonomie ist Wissen – das Ergebnis eines kreativen Prozesses – die wichtigste Triebfeder für Wirtschaftswachstum. Gerade weil Wissen leicht zu vervielfältigen und verbreiten ist, entstehen mit jedem kreativen Prozess an vielen Stellen wiederum neue kreative Prozesse, die auf der ursprünglichen Innovation aufbauen oder sie in einen neuen Kontext einfügen. Auch wenn die Wissen global ist und deshalb anzunehmen wäre, dass so kreative Prozesse überall entstehen sollten, stellt Brandt fest, dass gerade*

diese kreativen Prozesse lokal gebunden sind. Der Grund ist, dass Innovationen nicht durch bloßes Wissen entstehen sondern durch dessen Kombination mit Erfahrungen und spezifischen Kompetenzen – also durch Gruppen von Menschen. Wirtschaftsförderung in der Wissensökonomie zielt deshalb auf die Frage ab, wie man die Bedingungen schafft, die solche Gruppen von Menschen und damit die Quellen zukünftigen Wachstums anzieht. Konkrete Felder der Wirtschaftsförderung in der Wissensökonomie sind für Arno Brandt vor diesem Hintergrund in den Feldern Bildung, Standortmarketing, Vernetzung in Clustern unter Einbezug der Verwaltung, spezifischen arbeitsmarktpolitischen Strategien und der individuelle Betreuung von (werdenden) Unternehmen zu finden.

Autor: Arno Brandt, Dr., geb. 1955, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover, Abschluss: Diplom-Ökonom, von 1985 bis 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Markt und Konsum der Universität Hannover, Promotion 1994, seit 1990 Mitarbeiter der Norddeutschen Landesbank, dort Bankdirektor und Leiter der NORD/LB Regionalwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte: Standortmanagement und -marketing, Clusterpolitik, Netzwerkanalyse, Wissensökonomie, demografischer Wandel, Wirtschaftsförderung, Kulturtourismus und regionalwirtschaftliche Effekte von Großprojekten. Mitglied des Beirates der Zeitschrift „Neues Archiv für Niedersachsen“, Chefredakteur der regionalwirtschaftlichen Zeitschrift „RegioPol“, Mitglied des Konvents der Evangelischen Akademie Loccum, Lehrbeauftragter am Institut für Politische Wissenschaft der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, Vorsitzender des Kompetenzzentrums für Raumforschung und Regionalentwicklung in der Region Hannover.

Die Wissensökonomie als Herausforderung für die Wirtschaftsförderung

Die kommunale Wirtschaftsförderung in Deutschland ist traditionell durch einen gesunden Pragmatismus gekennzeichnet. Wo die Erwartungen groß und die Spielräume gering sind, bietet das Machbare einen sicheren Halt. Dies gilt umso mehr, wenn die Definition dessen, was tatsächlich machbar ist, einer hohen Beständigkeit unterliegt und höchstens im Rhythmus größerer wirtschaftlicher Zyklen Modifikationen erfordert.

So lag der Schwerpunkt der kommunalen Wirtschaftsförderung nach dem Zweiten Weltkrieg ganz eindeutig auf der Ansiedlung von Industriebetrieben.

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 97

Diese Strategie bekam in den 60er Jahren erste Risse und zerfiel in den 70er Jahren mit der ersten großen Wirtschaftskrise. Als die Einsicht in die faktische Erfolgslosigkeit industrieller Ansiedlungspolitik im Laufe der 70er Jahre unabweisbar wurde, galt vor allem die Bestandpflege als der große gemeinsame Nenner der kommalen Wirtschaftsförderung. Etwas zeitversetzt rückte mit der Ablösung des keynesianischen durch den schumpeterschen Zeitgeist die Aktivierung der endogenen Potenziale auf die Agenda. Die darauf erfolgende Hinwendung zum Dienstleistungssektor fand ihren Ausdruck u.a. in der intensivierten Förderung von Existenzgründungen sowie der Einrichtung von Technologiezentren- und parks. Steigender Arbeitslosigkeit wurde vor allem mit öffentlichen Beschäftigungsmaßnahmen begegnet.

Seit den 90er Jahren macht sich nun in den entwickelten Industrieländern ein neuerlicher wirtschaftlicher Strukturwandel bemerkbar. Ökonomen sprechen in diesem Zusammenhang von einer Wissensökonomie (knowledge economy), die das fordistische Zeitalter ablöst (Stiglitz 1999, Cooke 2002, Rooney, Hearn, Ninan 2005). Einige Anzeichen sprechen sogar dafür, dass sich die aktuelle Weltwirtschaftskrise als Geburtshelfer der wissensbasierten Ökonomie als neue Prosperitätskonstellation erweisen könnte (Brandt 2009, S. 53 ff., Colletis 2009, S.67 ff.) Der Übergang zu einer wissensbasierten Ökonomie erfordert erneut eine strategische Anpassung der Wirtschaftsförderungen. Allerdings spricht vieles dafür, dass diesem Wandel heute nicht mit einem bloßen Richtungswechsel begegnet werden kann. Das Machbare scheint inzwischen nicht nur schwer zu fassen, sondern auch raschen Veränderungen unterworfen zu sein.

Hinzu kommt, dass sich die Wirtschaftsförderung zur Zeit ohnehin eingengerter Handlungsspielräume durch die prekäre Finanzsituation zahlreicher öffentlicher Haushalte gegenübersteht und die demografische Entwicklung vielerorts einen problematischen Verlauf nimmt. Zudem stellen die strukturellen Instrumente der EU seit 2007 auf den Schwerpunkt „Innovation und Wachstum“ ab und sind damit weniger auf den Abbau regionaler Disparitäten ausgerichtet. Es ist kaum damit zu rechnen, dass diesbezüglich in der folgenden Förderperiode grundsätzlich andere Akzente gesetzt werden.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen sind heute neue, kreative Konzepte gefragt, die sowohl räumlich wie inhaltlich und auch administrativ die herkömmlichen Grenzen kommunaler Wirtschaftspolitik überschreiten. Diese Konzepte erschöpfen sich daher auch nicht in der Fokussierung auf etwaige „Zukunftsbranchen“, sondern berühren vielmehr das Verhältnis von Dienstleister (Wirtschaftsförderung) und Kunde (Unternehmen), aber auch

die Arbeitsweise und den Arbeitsgegenstand der Wirtschaftsförderung. Diese erforderliche Neuorientierung liegt maßgeblich in den besonderen Eigenschaften der wissensbasierten Ökonomie begründet.

Zu diesen Besonderheiten, die einen signifikanten Unterschied zu vorgängigen Wirtschaftsformen darstellen, in denen die Produktion materieller Güter im Zentrum stand, zählen einerseits die spezifischen Eigenschaften des Produktes Wissen, etwa in Form von immateriellen Informationsgütern bzw. eines erhöhten Anteils von Informationsgüterkomponenten am Endprodukt, und andererseits die zentrale Rolle des Wissens als Produktionsfaktor. Das Wissen gliedert sich nicht wie herkömmliche Ressourcen klaglos in den Produktionsprozess ein, sondern scheint über einen Eigensinn zu verfügen, der über die ökonomische Sphäre weit hinausweist. Diesem Spannungsfeld sieht sich auch die Wirtschaftsförderung ausgesetzt, die ja heute nicht nur helfen soll, Wissen zu gewinnen und zu generieren, sondern selbst Wissen sammeln und produzieren muss.

Es ist also alles im Fluss und Patentrezepte lassen sich nirgendwo „abgreifen“. Allerdings weist natürlich auch die Wissensökonomie Regeln und Mechanismen auf, die es erlauben, einige Leitlinien zu formulieren, die vielleicht keinen gewohnt festen Halt mehr, aber dennoch hilfreiche Orientierung geben können.

Phänomene der Wissensökonomie

Unter Wissensökonomie ist mehr zu verstehen, als die Intensivierung öffentlicher und privater Bildungs- und Forschungsanstrengungen; sie stellt auch ein neues institutionelles Arrangement dar, das eine nachhaltige Wachstumskonstellation erst möglich macht. Die Wissensökonomie knüpft in Deutschland an das Modell der diversifizierten Qualitätsproduktion an (Streeck, 1991, S. 21 ff.), das traditionell bereits starke Wissenskomponenten aufweist und seine Stärken u.a. aus dem integrativen Wissen über Bedürfnisse am Markt, Problemlösungen durch Forschung und Entwicklung sowie integrierten Dienstleistungen bezieht (Abelshauser, 2003, S. 105). In den modernen Wirtschaftsbereichen findet die Wissensökonomie vor allem dort am ehesten Eingang, wo sie sich mit den Optionen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verknüpft hat. Die Wissensökonomie ist keineswegs auf die wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen beschränkt,

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 99

sondern findet ihren Niederschlag auch in den forschungsintensiven Bereichen der Industrie.

Auch in den industriegesellschaftlichen Entwicklungsphasen seit der industriellen Revolution war Wissen ein Motor ökonomischer Entwicklung, aber im Unterschied zu den vorgängigen Ökonomien wird es in der Wissensökonomie zur entscheidenden Produktivkraft. Wissen gewinnt dabei sowohl als Produktionsfaktor als auch auf der Produktebene (in Form von Informationsgütern) zunehmend eine strategische Bedeutung (Kujath 2008, S. 16).

Wissen als ökonomisches Gut

Als Produktionsfaktor repräsentiert die Ressource Wissen das theoretische und das Erfahrungswissen der Beschäftigten, das explizite und implizite Wissen (Polanyi 1985) der Unternehmen, die Ergebnisse von Forschung und Entwicklung sowie das in Wissensnetzen transferierte Know how. Charakteristisch für den Produktionsfaktor Wissen ist, dass die Grenzkosten der Bereitstellung von Wissen im Gegensatz zu den traditionellen Produktionsfaktoren nicht positiv sind (Stiglitz 2008, S. 405)⁸ Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch ihren Gebrauch vermehrt. Im Zuge seiner Anwendung erfolgen Lernprozesse, die eine Akkumulation von Wissen ermöglichen. Das bei privaten Gütern existierende Rivalitäts-Prinzip gilt hier nicht (bzw. nur bedingt), zudem können Dritte von seinem Gebrauch nicht ohne weiteres ausgeschlossen werden (Ausschluss-Prinzip). Wissen ist daher ein Quasi-Öffentliches Gut. Selbst die Patentierung hat ihre Fallstricke und wird in vielen Fällen umgangen. Darüber hinaus ist sie aus guten Gründen zeitlich limitiert.

Einmal in die Welt gesetzt, kann Wissen nahezu kostenlos reproduziert werden. Dieser Umstand steht in bemerkenswertem Kontrast zur teils außerordentlich aufwändigen und kostenintensiven Generierung von Wissen (und anderen Informationsgütern). In der Produktion sind also deutlich sinkende Durchschnittskosten bei steigender Produktionsmenge zu erwarten und damit auch steigende Skalenerträge. Die Produzenten werden also bestrebt sein, möglichst lange „Laufzeiten“ ihrer Produkte aufrechtzuerhalten. Dem stehen jedoch die schnelle Verfallszeit des Wissens, immer kürzere Innovationszyklen und die kaum zu kontrollierende Diffusion der Produkte in diverse Com-

⁸ Die Aneignung von Wissen kann aber sehr wohl kostenintensiv sein.

munitys gegenüber. Informationsgüter lassen sich im Gegensatz zu den meisten materiellen Produkten heute nahezu beliebig im alltäglichen „Home-Office“ reproduzieren (und manipulieren).

Informationsgüter mit ihren extrem hohen Fix- und niedrigen Grenzkosten weisen eine Kostenstruktur auf, die der eines natürlichen Monopols gleicht. In diesem Zusammenhang spielen nicht zuletzt auch Netzwerkeffekte eine Rolle. Netzwerkeffekte treten z.B. dann auf, wenn mit der Anzahl der Nutzer eines Gutes die Wahrscheinlichkeit steigt, dass weitere Nutzer ein kompatibles Gut erwerben. Mit derartigen Effekten sind vielfach positive Rückkoppelungen (Selbstverstärkungseffekte) verbunden. 11). Dahinter verbirgt sich u.a. die Erkenntnis, dass der Gebrauchswert des Gutes für den Nutzer von der Anzahl anderer Konsumenten abhängt, die ein vergleichbares Produkt einsetzen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele. So steigt der Nutzen von Internet-Tauschbörsen oder Kommunikationsmedien wie Facebook oder Twitter mit dem Anwachsen der jeweiligen Community. Wenn aber positive Rückkoppelungen in der Sphäre der Ökonomie eine ganz selbstverständliche Rolle spielen, ist es mit den Effizienzvorstellungen der Gleichgewichtsökonomie nicht mehr weit her (Stiglitz, 1999, S.11, Ackermann, 2001, S. 16ff.).

Netzwerkeffekte: Umso mehr Nutzer desto höher der Wert

Netzwerke ganz anderer Art entstehen, wenn die Herstellung teilweise aus den Verwertungszusammenhängen gelöst und von der späteren Nutzergemeinschaft selbst übernommen wird. Dabei hilft die oben erwähnte Reproduzier- und Manipulierbarkeit der Informationsgüter am häuslichen Schreibtisch und natürlich vor allem die mittlerweile omniprésente Webcommunity. Derart produzierte „Open Source“-Software etwa zeichnet sich durch schlankes Design und vielfach auch weitaus geringere Fehleranfälligkeit aus, als die geläufigen Standardprodukte⁹. Andere Beispiele sind die wachsende Blogosphäre, die in den einst journalistischen Domänen inzwischen weite Areale erobert hat, die nahezu unzähligen Foren, die längst auf breiter Front die kommerzielle Beratung ersetzen (auch hier natürlich ungeachtet der Qualität und teilweise mit dem Bestreben, selbst kommerziell zu werden), die Online-Enzyklopädie Wikipedia ebenso wie auch Forschungsvorhaben, die Such- und Identifikationsvorgänge an eine interessierte Laienschar im Internet aus-

⁹ Mittlerweile hat auch das „Weiße Haus“ auf „Open Source“-Software umgestellt (spiegel.de 26.10.2009).

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 101

lagern. Zusätzliche Diffusions- und Innovationspotenziale sind von sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing und Twitter zu erwarten. Twitter gilt als ein Vorreiter des Echtzeit-Internets, erst Ende letzten Jahres hat Google mit „Goggle“ nachgezogen und erste Schritte in Richtung „Augment-Reality“ absolviert. Allerdings gelten soziale Netzwerke im Internet auch als eine der größten Schwachstellen für die Datensicherheit.

Derartige Netzwerkproduktionen insbesondere jene der „Open-Source-Software“ stehen geradezu paradigmatisch für die Herausforderungen der neuen Wissensökonomie. Diese frei erhältlichen Produkte sind keineswegs Einsteigerprogramme mit geringerer Qualität, sondern den herkömmlichen Softwarepaketen oft überlegen. Sie sind mittlerweile vielfach innovativer, stabiler und benutzerfreundlicher. Es zeigt sich an ihnen, dass gerade in der Herstellung von äußerst komplexen Informationsgütern die Produktion im Netz beachtliche Vorteile generieren kann. Die Wirksamkeit dieser Methode zehrt in diesem Beispiel auch nicht zuletzt davon, dass hier die Nutzer selbst zu den Produzenten geworden sind (und immer wieder aufs Neue werden). Auf diese Weise werden die Ansprüche der Verbraucher durch sie selbst in den Produktionsprozess eingespeist. Es ist bezeichnend, dass auch die kommerziellen Softwareproduzenten vielfach längst dazu übergegangen sind, ihre neuen Versionen vor Verkaufsstart der Community zur Verfügung zu stellen und nach Belieben testen zu lassen. Wird im ersten Fall fast die gesamte Produktentwicklung ins Netz ausgelagert, so im zweiten Fall zumindest weitgehend die Qualitätskontrolle.

Wissen und Eigensinn

Schon im Jahre 1936 bemerkte Walter Benjamin, dass „die Unterscheidung zwischen Autor und Publikum im Begriff [ist], ihren grundsätzlichen Charakter zu verlieren“ (Benjamin 1963: 29). Damit beschrieb er die zunehmende Beteiligung und gleichzeitig auch Qualifizierung der Leserschaft an einer expandierenden Presse, aber auch der Zuschauer im Kino wohne den Vorführungen bereits als „halber Fachmann“ (ebd.: 28) bei. Im Zeitalter des Internets und der Wissensökonomie kommt diese Diagnose, die seinerzeit noch mehr eine Vision war, nun zu voller Evidenz. Die qualifizierten Rezipienten werden in den Produktions- und Entwicklungsprozess direkt mit einbezogen. Dieser Kooperationsform scheint eine sich selbst perpetuierende Nachfragegenerierung inhärent zu sein. Allen voran die IT-Hard- und Software wettei-

fern heute darum, die Aufgabe zu übernehmen, die Benjamin einst als „eine der wichtigsten“ der Kunst angesehen hatte, nämlich „eine Nachfrage zu erzeugen, für deren volle Befriedigung die Stunde noch nicht gekommen ist“ (ebd.: 36).

In der Tat erweist sich in den wissensbasierten Branchen und Geschäftsfeldern jede Innovation im Augenblick ihrer Markteinführung bereits ihrerseits als Initiator weiterer Neuerungen. Jede Aneignung von Wissen setzt tendenziell einen Lernprozess in Gang, der in die Produktion neuen Wissens münden kann. Die Wissensökonomie kündigt sich also als eine besonders dynamische Wirtschaftsweise an, die sowohl von der Globalisierung als auch von der Entwicklung der IuK-Technologien stetig weiter vorangetrieben wird. Angesichts immer kürzer werdender Produkt- und Technologielebenszyklen lässt sich ein nennenswertes wirtschaftliches Wachstum ohne Innovationen künftig nicht mehr generieren.

Wirtschaftswachstum entsteht primär durch Innovationsketten

In dieser Betrachtung wird allerdings auch der Doppelcharakter des Wissens als Produkt und Produktionsfaktor greifbar: Einerseits nehmen seine ökonomische Bedeutung und seine prinzipielle Werthaltigkeit beständig zu, andererseits lassen sich komplexe Betriebssysteme und Bürosoftware heute kostenlos aus dem Internet downloaden und neue Spielfilme kursieren teils schon zum Kinostart als Raubkopien. Und wenn sich für Informationsgüter überhaupt ein angemessener Preis erzielen lässt, dann auch nur für relativ kurze Zeit. Diese Paradoxie ruft ebenso gegensätzliche Reaktionen bei den Marktteilnehmern wie bei den Wissensnutzern hervor. Auf der einen Seite zeigt sich das Bestreben vieler kommerzieller Anbieter von Informationsgütern entweder Nutzungsschranken zu errichten, die nur nach Begleichen einer Gebühr passiert werden dürfen oder den innovativen Kern des Produktes mit juristischen und technischen Mitteln generell vor der Vervielfältigung zu schützen. Auf der anderen Seite wird die freie und uneingeschränkte Verfügbarkeit von Wissens- und Kunstprodukten von einer wachsenden Gemeinde als normativer Leitsatz der Cyberspace-Community gepredigt¹⁰.

Diese Gegensätze finden ihre Entsprechung auf der Steuerungs- und Planungsebene zumindest in Form einer Dichotomie: Während sich die Konzep-

¹⁰ Diese richtet sich natürlich auch gegen Vorhaben der Regierungen, Kontroll- und Regulierungsmechanismen ins Web zu implantieren.

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 103

tion und Einführung herkömmlicher kommerzieller Produkte fast ausschließlich an den Marktbedingungen orientiert (oder dies zumindest anstrebt), ist Wissensprodukten ein qualitätsorientierter Eigensinn gegeben, der auf eine Weiterentwicklung zielt, die sich teilweise den Erfordernissen der Marktkoordination entzieht. Jede Innovation, einmal in die Welt gesetzt, verheißt neue Möglichkeiten, die in der Ägide des World Wide Web fast umgehend in Nachfrage umschlagen, die nicht immer zu profitablen Bedingungen zu befriedigen ist und manchmal sogar den Geschäftsstrategien der Betriebe, die jene Neuerungen vertreiben, klar widerspricht. Das Besondere heute ist jedoch, dass die Kontrolle der Unternehmen über ihre Produkte und deren Weiterentwicklung im globalen Informations- und Wissensfluss tendenziell verloren zu gehen droht.

Wissen ist flüchtig – geschlossene Systeme als Lösung?

Daher richten viele Internet-Dienstleister und Anbieter von Medien ihre Hoffnungen auf geschlossene Systeme, wie sie etwa von Google, Amazon (mit dem Kindle) und Apple (zunächst mit iTunes und demnächst wohl mit dem iPad und iBooks) forciert werden. Nicht wenige sehen in diesen Ansätzen und vor allem in Verbindung mit den zunehmenden Monopolisierungstendenzen im Netz schon den Abschied von der „free economy“ im Internet und den „Übergang der revolutionären Phase der Computertechnologie in eine Restaurationszeit“ (Schirrmacher 2010).

Wissen bleibt dessen ungeachtet jedoch ein ebenso wichtiger wie unsicherer und flüchtiger Faktor. Nicht zuletzt deshalb wird mit der weiteren Durchsetzung der wissensbasierten Ökonomie die Komplexität, Sensitivität und Dynamik des Marktumfeldes wachsen. Damit steigen sowohl die Anforderungen an die Marktteilnehmer, an die politischen Entscheidungsträger, soweit sie den regulativen Rahmen für einen funktionsfähigen Wettbewerb in der Wissensökonomie setzen und an die Akteure der Wirtschaftsförderungen. Doch bevor wir diese Herausforderungen präzisieren und entsprechende Schlussfolgerungen andeuten können, müssen wir das Hauptagnos dieser neuen Ökonomie – also das Wissen – etwas greifbarer machen. Bisher haben wir uns mit seiner Gestalt und seinen Eigenschaften beschäftigt, nun sollten wir uns darum bemühen, es zu lokalisieren.

Wissen hat einen Ort

Globalisierte Räume

Mit der Ablösung des fordistischen Zeitalters und dem Beginn des Übergangs zur Wissensökonomie wurde eine neue Phase der Globalisierung eingeleitet. Vor allem aufgrund der dynamischen Innovationen in den Informations- und Telekommunikationstechnologien lassen sich heute Waren, Kapital, Informationen und Prozesse über die Kontinente hinweg relativ einfach und nahezu in Echtzeit steuern. Dieses faszinierende Szenario hat der These vom „death of distance“ (Cairncross, zit. nach Häußermann/Läpple/Siebels 2008: 163) in der Standortfrage zunächst eine verständliche Popularität verliehen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass diese Theorie zwei wichtige Aspekte außer acht gelassen hat: Zum einen den Unterschied zwischen Information und Wissen oder genauer gesagt, zwischen explizitem und implizitem Wissen sowie zum anderen die bisherigen geschichtlichen Erfahrungen mit der Raumwirksamkeit der Globalisierung (Brandt 2008a).

Letztere sollten wir zumindest als Mahnung verstehen, keine voreiligen Schlüsse zu ziehen. Die Globalisierung ist keine neue Erscheinung, sondern eine „immanente Tendenz der Moderne“ (ebd.: 165), die immer auch ein Hinweis auf strukturelle Veränderungen ist, angesichts derer die bloß lineare Fortschreibung einzelner Trends kaum tatsächlichen Entwicklungspfaden voraussehen kann. Auch die im Ausgang des Mittelalters in Europa (und bald darüber hinaus) umherreisenden Kaufleute kündigten nicht den Beginn eines neuen Nomadentums an, sondern den Aufbruch in die Weltwirtschaft (Braudel 1986), in deren Verlauf die europäischen Städte ihren Aufstieg erlebten. Die Globalisierung ging mit einer Stärkung der lokalen Basis einher, die spätestens dann manifest wurde, als das einmal geknüpfte Netz des internationalen Handels sich auch von den heimischen Kontoren aus pflegen und ausbauen ließ. Dieser Prozess war allerdings mit erheblichen Veränderungen der urbanen, ökonomischen und sozialen Struktur der Handelsstädte verbunden und schuf mit der Entwicklung sich selbst verwaltender Bürgergemeinden die Voraussetzung für eine neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Ordnung (Meier 2009: 157).

Internationalisierung und Provinzialität sind kein Gegensatz

Auch diesmal entwickeln sich im Zuge der forcierten Globalisierung nicht nur desintegrative Prozesse der Entgrenzung und Fragmentierung, sondern auch neue Leitbilder und Organisationsstrukturen. Einerseits öffnen sich also bislang ungeahnte Mobilitätsspielräume, andererseits entstehen neue Landkarten der räumlichen Verortung von Akteuren und Aktivitäten. Dieses Phänomen ist als „Standortparadox in einer globalen Wirtschaft“ (Porter, zit. nach Läßle 2003: 69) bekannt geworden. Wenn Globalisierung überall und von fast jedem möglich ist, lassen sich signifikante Wettbewerbsvorteile im Grunde nur noch über den spezifischen lokalen oder regionalen Rahmen realisieren.

Damit nähern wir uns dem anderen, erstgenannten Aspekt an, der gegen die Stimmigkeit des death of distance spricht. Die Produktion von Wissen erfordert die Einspeisung von weiterem Wissen, beispielsweise von Informationen, in den Produktionsprozess. Aus diesem Vorgang allein lässt sich jedoch noch kein Wettbewerbsvorteil generieren. Informationen sind eben jene virtuellen Produkte von tendenziell flüchtiger Werthaltigkeit, die heute kaum gebremst ins World Wide Web diffundieren. Erst wenn spezifische Erfahrungen und Kompetenzen hinzukommen und zu wiederum spezifischen Lösungen – Innovationen – führen, werden Ergebnisse möglich, die sich positiv vom jeweiligen Standard abheben.

Im Gegensatz zu Informationen sind diese besonderen Formen von Wissen kaum im globalisierten Netz zu beschaffen (und wenn sie es wären, würden sie im gleichen Moment ihre Besonderheit verlieren). Erfahrungen und Kompetenzen sind ihren Trägern oft nicht einmal ausreichend bewusst um angemessen dokumentiert zu werden, sondern kommen erst im Augenblick ihrer Anwendung zum Vorschein. Mit der Existenz dieses impliziten Wissens ist die Informationsverteilung in der Regel asymmetrisch, woraus sich eine Vielzahl von Konsequenzen insbesondere für die Ausgestaltung von Verträgen ergeben. Zudem ist das implizite Wissen („tacit-knowledge“) nicht kodifizierbar, sondern personengebunden und wird vornehmlich im persönlichen Austausch („face-to-face“) weitergegeben. Dazu bedarf es aber in der Regel eines gewissen Vertrauensverhältnisses und der räumlichen Nähe, die nicht nur jenes befördert, sondern auch die Gelegenheiten schafft, explizites und implizites Wissen zu verbinden.

Die wissensbasierte Ökonomie tendiert daher dazu, sich auf bestimmte Orte zu konzentrieren, sie bildet ein weltumspannendes Netz mit deutlichen

Knotenpunkten. Verknüpfung mit dem globalen Netz und regionale Verortung sind keine Gegensätze mehr, sondern einander ergänzende Bedingungen. Vor allem aber wird deutlich, dass die Wissensökonomie dem menschlichen Faktor im Produktionsprozess einen zentralen Stellenwert beimisst.

Wissensträger

Die maßgeblichen Wissensträger sind nicht zuletzt jene Leute, die seit den 80er Jahren im Zuge von Flexibilisierung und Liberalisierung aus dem leidlich festen Gehäuse eines auf Dauer angelegten Arbeitsverhältnisses ‚befreit‘ wurden. Aber anstatt sich jederzeit verfügbar zu halten, tendieren insbesondere die hochqualifizierten Einheiten des ‚Humankapitals‘ seit den 90er Jahren (vor allem in den USA und zur Irritation der Unternehmen) verstärkt dazu, den Spieß umzudrehen und die Freiheit der Vertragsgestaltung (und eben auch -kündigung) für sich selbst zu reklamieren. Sie betrachten ihre jeweiligen Anstellungen ebenso wie zuvor die Arbeitgeber nur noch als vorübergehende Etappen und halten beständig Ausschau nach besseren Angeboten (Lee Hecht Harrison 2000).

Tatsächlich erwuchs sich die plötzliche Beidseitigkeit der ansonsten so erwünschten Flexibilisierung für die Unternehmen zu einer überraschenden Umkehrung ihres früheren Problems: Nicht mehr die möglichst reibungslose Trennung, sondern die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter steht zunehmend im Vordergrund der Personalstrategie, ein Vorgang, der durch den demografischen Wandel und der damit verbundenen Ausdünnung der jüngeren Alterkohorten noch zusätzlich verstärkt wird.

Richard Florida hat die Auswirkungen der Wissensökonomie als „people driven economy“ vor allem im Hinblick auf die hochqualifizierten Arbeitskräfte zugespitzt. Demnach ziehen die Kreativen den Unternehmen heute nicht mehr hinterher, sondern innovationsorientierte Unternehmen richten ihre Standortentscheidung in der wissensbasierten Ökonomie vermehrt danach aus, wo für potentielle Mitarbeiter ein qualitativ hochwertiges (Wohn-) Umfeld mit rundum attraktiven Gemeinwesen vorhanden ist (vgl. Florida 2002: 283). Dabei handelt es sich um Orte, die divers, tolerant und für neue Ideen offen sind. Aufgrund ihrer hohen Arbeitsbelastung sind einerseits das Vorhandensein von gut erreichbaren Freizeitmöglichkeiten und Einrichtungen, die es ermöglichen schnell und leicht soziale Kontakte herzustellen und zu pflegen, wichtige Aspekte bei der Wohnortentscheidung. Andererseits

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 107

entwickeln jene Städte für die Wissensarbeiter einen besonderen Charme, die sich eine gewisse Authentizität bewahrt haben, in denen sich moderne Architektur, historische Stätten und eine rege kulturelle Szene zu einem kreativen Milieu vereinigen (vgl. Florida 2002, S. 223 ff).

Kreativitätszentren – Vielfältig, tolerant, offen

Die wissensintensiven Dienstleistungen konzentrieren sich bevorzugt in diesen urbanen Zentren, die nicht nur einen hochwertigen Ressourcenpool in Hinblick auf qualifizierte Arbeitskräfte, Zuliefermärkte und eine gut ausgestattete Kommunikations- und Transportinfrastruktur darstellen; die Städte bieten sowohl die für die Wissensproduktion notwendige kritische Masse von verwandten Betrieben und Beschäftigten, durch die sich permanente Gelegenheiten zum Austausch von Informationen und Erfahrungen ergeben und verfügen zudem über das dicht geknüpfte Netz von Angeboten, Dienstleistungen und Einrichtungen, um die individualisierten Arbeits- und Konsumbedürfnisse moderner Wissens- und Kulturproduzenten zu befriedigen (Häußermann/Läpple/Siebel 2008; 365). Ein urbanes Milieu, das differenzierte Lebensstile und Kreativität fördert, wird daher zunehmend als entscheidender Faktor der Standortattraktivität angesehen.

Nun griffe eine Standortpolitik, die nur auf die Bedürfnisse einer sogenannten „Creative Class“ orientiert ebenso kurz wie eine Betrachtung der Wissensökonomie ausschließlich aus der Perspektive akademischer Schichten (oder im Hinblick auf diese). Die hochqualifizierte Elite mag wichtige Treiberfunktionen auszuüben, aber sie allein kann der Volkswirtschaft natürlich nicht das nötige Fundament verleihen, auf dem die Innovationssysteme letztlich aufsetzen. Benjamins scharfsinnige Beobachtungen der seinerzeit einen steilen Aufschwung nehmenden Kulturindustrie enthalten in ihrer Darstellung eines geänderten Verhältnisses von Produzenten und (fachmännischen) Kunden ja auch die implizite Feststellung eines alphabetisierten Massenpublikums als deren Voraussetzung. Das war ja nicht unbedingt selbstverständlich: Von der Lesefähigkeit einer Bevölkerungsmehrheit in Deutschland konnte schließlich erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gesprochen werden (Siemann 1995: 215).

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist es mit bloßer Lesefähigkeit nicht mehr getan. Die möglichst hohe Qualifikation breiter Bevölkerungsschichten wird in der Wissensökonomie zu einem Treiber für Wachstum und ein bedeuten-

der Standortfaktor. Daher müssen die Befunde der PISA-Studien hierzulande doppelt alarmierend wirken, denn nicht nur in der Spitze, auch in der Breite droht Deutschland den Anschluss zu verlieren: Bundesweit erhält etwa jeder fünfte Jugendliche heute nur eine unzureichende Bildung, die seine Kompetenzen ungefähr auf Grundschulniveau einfriert.

In einer aktuellen Studie des IFO Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung wurden die volkswirtschaftlichen Kosten dieser Bildungsmisere mit rund 2,8 Billionen Euro beziffert, eine eher konservative Schätzung, wie die Autoren betonen (Bertelsmann Stiftung 2009: 20). Diese Kosten entstehen durch ein geringeres Wirtschaftswachstum, wenn nicht innerhalb der nächsten zehn Jahre eine Bildungsreform umgesetzt wird, die den Grad jener unzureichenden Bildung um rund 90 Prozent verringert. Umgekehrt entsprechen die Erträge einer solchen Reform den dadurch vermiedenen Kosten. Sollte es daher gelingen, das Bildungsniveau deutscher Schüler insgesamt auf den (gegenwärtigen) finnischen Durchschnitt anzuheben, beliefen sich diese (positiven) Effekte sogar auf 9,6 Billionen Euro¹¹.

Konsequenzen für die Wirtschaftsförderungen

Im Übergang zur wissensbasierten Ökonomie wird die „strategische Nutzung standortspezifischen Wissens“ (Gärtner u.a. 2006: 41) zu einer zentralen Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderungen. Ein wesentlicher Hebel hierfür ist zunächst die Existenz eines ausreichend qualifizierten Arbeitskräftepools. Nun ist die Bildungspolitik kein originäres Betätigungsfeld einer Wirtschaftsförderung, dennoch muss diese heute Fragen der Bildung und Qualifikation in das Blickfeld nehmen. Die Verringerung des Anteils von Jugendlichen mit unzureichender Bildung sollte ohnehin bereits im Kindergartenalter ansetzen (Bertelsmann Stiftung 2009: 50). Es existieren in diesem Bereich also durchaus auch kommunale Handlungsspielräume jenseits von (auch keineswegs unwichtigen) Schulsanierungen (Vgl. auch Gärtner 2008: 88).

Das betrifft ebenso das wichtige Feld der Rekrutierung und Bindung von (hoch-) qualifizierten Arbeitskräften. Die Bedeutung eines urbanen, kreativen

¹¹ Bei diesen Berechnungen handelt es sich um eine Projektion der wirtschaftlichen Erträge die im Laufe des Lebens eines heute geborenen Kindes, also etwa bis zum Jahr 2090 anfallen.

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 109

Milieus für die Standortwahl sowohl der Wissensarbeiter als auch der wissensintensiven Unternehmen, die jene nachfragen, ist bereits oben ausgeführt worden. In dieser Hinsicht rücken zwar zunächst nur wenige große Metropolen in den Blickpunkt, die in bezug auf derartige Qualitäten über jeden Zweifel erhaben sind. Das bedeutet aber nicht, dass andere Standorte unwiderflich ‚abgehängt‘ werden. Für die Städte und Regionen wird es jedoch angesichts zunehmender internationaler Standortkonkurrenz und vor dem Hintergrund demographischer Schrumpfungsszenarien umso wichtiger, ihre spezifischen urbanen Stärken wirkungsvoll zu kommunizieren. Das Stadtmarketing wird so auch für die Wirtschaftsförderung immer bedeutsamer. Seine maßgebliche Aufgabe besteht heute darin, die jeweilige Stadt als Marke zu etablieren (Vgl. Häußermann/Läpple/Siebel 2008; 248 f.).

Wirtschaftsförderung wird zur Querschnittsaufgabe

Auf diese Weise nimmt die Wirtschaftsförderung verstärkt Züge einer Querschnittsaufgabe an. Aufgaben wie Serviceleistungen für einzelne Unternehmen, die Unterstützung von Existenzgründungen, Fördermittelberatung, Bestandspflege, Entwicklung und Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen, die Vermittlung von Kapitalgebern etc. verbleiben zwar im Portfolio der Wirtschaftsförderungen, aber eine nicht geringe Zahl von weiteren Themenbereichen rückt auf die Agenda. Damit nicht genug, orientieren die regionalen Wissensnetze sich zudem keineswegs an administrativen Grenzen: die Wissensökonomie schafft sich eigene Räume, die neue Formen der Kooperation zwischen verschiedenen Gebietskörperschaften, zwischen öffentlichen und privaten Institutionen initiiert. Diese räumliche und thematische „Entgrenzung der Wirtschaftsförderung“ (Gärtner 2008) erfordert deren Professionalisierung nicht zuletzt im Hinblick auf ihre eigene Wissens- und Informationsbasis (Hollbach-Grömig 2006: 131).

Da kaum zu erwarten steht, dass Mittel- und Personalausstattung der Wirtschaftsförderungen im gleichen Maß zunehmen, wie die Aufgaben und Arbeitsfelder, erscheint eine effektive Organisation der vorhandenen Ressourcen unabdingbar (Vgl. Widmaier u.a. 2004: 102). In vielen Fällen wird sich der Einsatz professioneller Wissensmanagementsysteme empfehlen (Vgl. ebd.). Nicht nur das in und zwischen verschiedenen Kompetenzfeldern und Akteurskonstellationen vernetzte regionale Wissen unterliegt ständigen Veränderungsprozessen, auch die Informationen über diese Netze selbst und

damit auch über den Bedarf und die Verteilung des regionalen Wissens wandeln sich. Die Wirtschaftsförderungen müssen also, wenn sie die regionalen Netzwerke unterstützen wollen, selbst (ein Stückweit) Teil dieser Netze werden.

Open-Source-Wirtschaftsförderung: Pooling lokalen Know Hows

Diese Aufgaben lassen sich allein über hierarchische Steuerungsmodi nicht mehr bewältigen. Eine integrierte Wirtschaftsförderung (Widmaier u.a. 2004), die zunehmend als wissensintensiver Dienstleister agiert, tritt (in nicht unerheblichem Maße) aus dem Schatten der Bürokratie heraus und vernetzt sich in formellen und informellen Kooperationen mit privaten Akteuren und öffentlichen Einrichtungen der eigenen aber auch benachbarten Gebietskörperschaften. Die Einbeziehung der Unternehmen, aber auch der Wissenschaft und anderer Fachabteilungen in die strategische und geschäftsführende Ausrichtung der Wirtschaftsförderung folgt somit den Entwicklungstrends der wissensbasierten Ökonomie: Die Erkenntnis, dass die Adressaten dieser Dienstleistung ihrer Aufführung als „halbe Fachleute“ beiwohnen, legt es nahe, ihre Kompetenzen in einer Art „Open Source“-Verfahren in die Strategiekonzeption und Umsetzung der Wirtschaftsförderung einzuspeisen und sie damit eben auch effektiver und kundenorientierter zu gestalten.

Eine in die regionalen Netzwerke eingebundene, moderierende und kommunizierende Wirtschaftsförderung befindet sich jedoch auch mitten in einem Spannungsfeld widerstreitender Interessen. Spätestens in dem Moment, wenn sie als Akteur dauerhafte Kooperationsbeziehungen aufbaut, wird auch ihr Selbstverständnis berührt. Einerseits besteht die Tendenz einer Transformation des öffentlichen Gutes der Wirtschaftsförderung in eine Art Clubgut, sofern in den Kooperationen privatwirtschaftliche Verwertungsinteressen eine zentrale Rolle spielen. Andererseits ergibt sich bei ihrer Einbringung in eine administrative Grenzen überschreitende Zusammenarbeit die Gefahr einer teilweisen Ablösung von ihrer demokratisch legitimierten Basis.

Strategieoptionen der Wirtschaftsförderungen

Aus den bisherigen Ausführungen dürfte schon deutlich hervorgegangen sein, dass die Wirtschaftsförderungen bei der Strategieentwicklung auf keine Patentrezepte zurückgreifen können. Für jede Stadt und jede Region sind

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 111

spezifische Lösungen erforderlich. Jedoch lassen sich grundsätzliche Strategiepfade und Modelle skizzieren, an denen prinzipiell die Ausrichtung der Wirtschaftsförderung auf die neuen Herausforderungen der Wissensökonomie justiert werden kann.

Auf die spezifischen Probleme ausgeprägt ländlicher und peripherer Regionen kann in der folgenden Darstellung leider nicht ausführlich eingegangen werden. Jedoch sind auch hier adäquate Antworten durchaus möglich. Allerdings dürfte die hergebrachte Vorstellung, dass in der Einführungs- und Entwicklungsphase von Branchen eine Konzentration auf die urbanen Zentren erfolgt und mit zunehmender Reife und Standardisierung eine Diffusion in Richtung periphere Regionen eintritt, in der Wissensökonomie kaum noch Bestand haben. In einer Welt wissensintensiver Produktion, flexibler Spezialisierung und deutlich verkürzten Lebenszyklen wird der Markt für standardisierte Güter kleiner und die Zeitspanne für räumliche Diffusionsprozesse enger. Aussichtsreiche Strategieansätze dürften auch hier eher in der Mobilisierung endogener Potenziale und unkonventioneller Ideen liegen (Vgl. etwa Gärtner 2008). Nicht zuletzt der Aufschwung der Erneuerbaren Energien könnte gerade in bislang strukturschwachen Regionen wichtige Wachstumsimpulse auslösen (NORD/LB 2010).

Wirtschaftspolitische / Kompetenzfeldstrategien

Gegenwärtig verzeichnen vor allem **Clusterkonzepte** eine besondere Popularität. Unter einem Cluster versteht man eine räumliche Konzentration vernetzter Unternehmen bzw. Betriebe und Institutionen, die sich auf miteinander verwandte Wirtschaftszweige beziehen. Mit der räumlichen Ballung von Betrieben einer Branche bzw. einer Wertschöpfungskette ist jedoch zunächst nur ein Clusterpotenzial identifiziert und damit eine notwendige Bedingung für die Existenz eines Clusters gegeben. Als hinreichende Bedingung für ein Cluster gilt erst eine Konstellation, in der die räumlich konzentrierten Betriebe Austauschbeziehungen untereinander und mit komplementären Institutionen (z. B. aus Wissenschaft und Bildung) pflegen (Brandt 2008b u. c).

Der gemeinsame Nenner aller clusterpolitischen Gestaltungsansätze liegt in der Hinwendung zu den Potenzialen intraregionaler Verflechtungsbeziehungen, da sich die Clusterbildung üblicherweise nicht an den administrativen Grenzen auf kommunaler Ebene orientiert. Daher kann Clusterpolitik nur

im Rahmen einer konsequenten Regionalisierung der Strukturpolitik erfolgreich sein. Die konkreten clusterpolitischen Strategien und Projekte ergeben sich primär im Rahmen eines Bottom-up-Prozesses, in dem die wirtschaftsrelevanten Akteure der jeweiligen Clusterregion möglichst aktiv einzubeziehen sind. Dabei ist vor allem sicherzustellen, dass die beteiligten Unternehmen die clusterpolitischen Projekte und die verantwortliche Umsetzungsorganisation unterstützen. Die eventuellen Clusterpotenziale einer Region lassen sich im Vorfeld insbesondere mit Hilfe einer Netzwerkanalyse (Brandt, Krätke, Hahn, Borst 2009) und speziellen Branchenprognosen bewerten.

Für eine nachhaltige Erschließung neuer Wissensressourcen ist die Qualität der **regionalen Innovationssysteme** von entscheidender Bedeutung. Diese werden einerseits vom betrieblichen Innovationspotenzial mit den jeweiligen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, dem Qualifikationspotenzial sowie der Bereitschaft und Fähigkeit zum organisatorischen Wandel konstituiert und andererseits von der Innovationsinfrastruktur der Region mit ihren Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bis hin zu Technologietransferagenturen, Beratern und Weiterbildungseinrichtungen. Die Ausschöpfung dieser Potenziale kann jedoch nur durch einen aktiven Wissensaustausch zwischen diesen Akteuren erfolgen.

Die Etablierung von **regionalen Kompetenzzentren** stellt ein vielversprechendes Instrumentarium dar, um die Wissensvernetzung in einer Region weiter voranzutreiben. Kompetenzzentren fungieren als wichtige Knotenpunkte im Netzwerk einer technologieorientierten Branche. Sie verfolgen im Wesentlichen das Ziel, unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittelständischer Unternehmen, die Verflechtungsbeziehungen der beteiligten Akteure einer spezifischen Branche auf regionaler und überregionaler Ebene zu intensivieren, um auf diesem Weg einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit einer Region zu leisten. Im Fokus stehen dabei neben der Intensivierung betrieblicher Kooperationen auch die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Unter diesem Gesichtspunkt gewinnen informell organisierte Wissens- und Kommunikationsstrukturen, Know-how-Transfer sowie die nutzerfreundliche Bereitstellung regionaler Wissensbestände für die regionale Wirtschaft zunehmend an Bedeutung.

Kompetenzzentren bieten im Allgemeinen ein vielfältiges Leistungsspektrum an. Das reicht von der klassischen Funktion des Netzwerkmanagements über die Förderung von Existenzgründern bis hin zu speziellen Qualifizierungs- und Beratungsangeboten. Sie eignen sich insbesondere auch um in

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 113

peripheren und gering verdichteten Räumen die Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft zu fördern und externe Wissensressourcen für die Region nutzbar zu machen.

Arbeitsmarktpolitische Strategien

Die Wissensökonomie sorgt für eine steigende Nachfrage nach Facharbeitern und Hochschulabsolventen, während viele gering qualifizierte Arbeitsplätze vor allem im Verarbeitenden Gewerbe in Billiglohnländer ausgelagert werden. Nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes wird sich bei einer Fortführung der gegenwärtigen Bildungspolitik in Deutschland bis zum Jahr 2030 ein Defizit von 1,4 Millionen hoch qualifizierter Erwerbstätiger ergeben.

Die Wirtschaftsförderung kann dazu beitragen, die **Qualifikations- und Beschäftigtenreserven** des Standortes besser auszuschöpfen. Um Engpässe auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft zu vermeiden, wird insbesondere die wachsende Gruppe der älteren Arbeitnehmer in stärkerem Maße als bisher in Beschäftigtenverhältnisse eingebunden werden müssen. Regionale Qualifizierungsnetzwerke können etwa dazu beitragen, spezifische Angebote für ältere Arbeitnehmer zu entwickeln und den Wiedereinstieg von Frauen nach einer Familienphase zu begleiten. Nicht zuletzt wird die bessere Integration der Migranten in den Arbeitsmarkt für viele Standorte zu einer strategischen Herausforderung werden. Das System der Berufsbildenden Schulen kann in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle einnehmen. In vielen Regionen produzieren sie heute schon mehr Studententenden der Ingenieurwissenschaften als traditionelle Gymnasien.

Vor allem das „**lebenslange Lernen**“ wird schließlich zu einem Wesensmerkmal der Wissensgesellschaft werden. Es muss daher im Interesse einer Wirtschaftsförderung liegen, entsprechende Angebote, sofern sie der Markt nicht in ausreichendem Maße bereitstellt, auf regionaler Ebene zu initiieren. In diesem Zusammenhang muss auch das Nebeneinander von Wirtschaftsförderung und der Zuständigkeit für berufliche Bildung in den Kreisen und Regionen kritisch hinterfragt werden. Die Entwicklung neuer Berufsbilder, Anpassungen an allgemeine technische und spezielle regionale Entwicklungen und die insgesamt notwendige stärkere Vernetzung der beiden Bereiche lässt eine Politik aus einer Hand immer sinnvoller erscheinen.

Mit dem Konzept der „**Offenen Hochschule**“ wird ein vielversprechender Ansatz diskutiert, die Qualifikation und Weiterbildung auch in KMU zu unterstützen. Das berufsbegleitende Studium senkt nicht nur die Eintrittsschwelle, sondern es erleichtert auch den Wissenstransfer in die kleinen und mittleren Betriebe, die üblicherweise keine eigene FuE betreiben. Da die KMU in der Regel die Wirtschaft in peripheren und gering verdichteten Räumen dominieren, stellt dieses Modell auch eine interessante Möglichkeit dar, Wachstumsstrategien in diesen Regionen zu unterstützen.

Standort- und Regionalmarketing

Die zunehmende Bedeutung der – insbesondere wissensintensiven – Dienstleistungen rückt letztlich Standortfaktoren wie die Qualifizierungs- und Bildungsinfrastruktur, die Verfügbarkeit (hoch-) qualifizierter Arbeitskräfte sowie die Nähe zu Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen in den Vordergrund. Daneben spielen auch die „weichen“ Standortbedingungen eine immer größere Rolle.

Unter den Bedingungen des verschärften Wettbewerbs muss es der Wirtschaftsförderung deshalb darum gehen, die Stärken und Potenziale des eigenen Standortes gezielt weiterzuentwickeln und zu kommunizieren. Ein derartiges Standort-Marketing hat auch die Funktion, die Identifikation und die Bindung vorhandener Betriebe und qualifizierter Fachkräfte an ihre Stadt oder Region zu erhöhen. Gerade auch angesichts des demografischen Wandels ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen: „Die Jahrgänge der unter Vierzigjährigen sind in der Regel diejenigen mit der modernsten Ausbildung, sie sind die sozial und ökonomisch aktivsten Bevölkerungsteile. Das schrumpfende Potential wird zwangsläufig zu einer verschärften Konkurrenz der Städte um Zuwanderer führen. Städte, denen es nicht gelingt, junge und qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen, haben die schlechtesten ökonomischen Aussichten – und die qualifizierten Jungen gehen nicht überallhin.“ (Häußermann/Läpple/Siebel: Stadtpolitik, 2008: 373)

Akteursbezogene Strategien

Ein zukunftsfähiges Modell gerade für kleinere Standorte stellen interkommunale Kooperationen dar. Diese könnten etwa bei Ausbau resp. Anpassung der Infrastruktur, der Finanzierung von Weiterbildungs- und Freizeiteinrich-

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 115

tungen sowie der Ausweisung von Gewerbeflächen und Naherholungsgebieten effektive Instrumente der Standortsicherung darstellen. Dabei werden die Wirtschaftsförderungen mehr als bisher auf Zusammenarbeit mit anderen Ressorts, mit Verbänden, Kammern und Vereinen, aber auch mit Bürgern und Unternehmen setzen müssen.

So öffnet sich etwa für die Umsetzung von PPP-Vorhaben in der Wirtschaftsförderung ein weiterer Gestaltungsspielraum. Dieser umfasst sowohl die Beteiligung ansässiger Unternehmen am Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur, als auch die Kooperation bei der Trägerschaft von Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Dabei sind es längst nicht mehr nur Sparkassen oder Genossenschaftsbanken, die sich für derartige gemeinsame Trägerschaften ansprechbar zeigen. Öffentliche Institutionen und private Unternehmen kooperieren heute in vielfältiger Weise als Träger von Wirtschaftsfördereinrichtungen. Beispiele hierfür finden sich bei Technologie- und Gründerzentren aber auch bei Forschungszentren und Gewerbeparks. PPP-Modelle bei der Konstituierung von Standortmarketing-Gesellschaften sind, zumindest in den großen deutschen Städten, längst keine Seltenheit mehr.

In jedem Fall ist jedoch genau zu überprüfen, ob eine PPP das richtige Instrument zur Erreichung der Projektziele ist und ob die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Partnerschaft gegeben sind. Colin Crouch hat in diesem Zusammenhang auf die Gefahr einer Erosion öffentlicher Leistungen und Infrastruktur hingewiesen, wenn profitable Bereiche an private Anbieter übergeben werden und die öffentliche Hand nur noch eine Art „Restpostenmarkt“ betreibt (Crouch 2008: 114 f.). Ein weiterer, nicht minder gewichtiger Einwand zielt auf die Legitimation von PPP-Projekten: Insofern diese auf Dauer gestellt werden, können die Leistungsnehmer keine Ansprüche mehr adressieren, als Staatsbürger nicht, weil die Dienstleistung keine öffentliche mehr ist, aber auch als Kunden nicht, da der Auftraggeber die Kommune ist, deren Vertreter allerdings keinen unmittelbaren Einfluss mehr ausüben (Crouch 2008: 131). Daher muss einer demokratisch sensiblen Einbettung von PPP-Konzepten ein besonderes Augenmerk zuteil werden.

Fazit

Die wissensbasierte Ökonomie hält für die Wirtschaftsförderung also nicht geringe Herausforderungen bereit. Neue Aufgabenfelder wie vor allem Fragen der Qualifizierung und Weiterbildung aber auch des Netzwerk- und

Standortmanagements erweitern heute das Portfolio. Darüber hinaus kommen auf die Wirtschaftsförderung zusätzliche Funktionen zu. Hierzu zählt beispielsweise die Impuls- und Initiierungsfunktion, Moderations- und Koordinierungsfunktion, Kooperations- und Netzwerkfunktion, Transfer- und Brückenfunktion sowie Organisations- und Dienstleistungsfunktion. Nicht zuletzt wird die geographische Reichweite der Clusterstrategie die Arbeit der Wirtschaftsförderer verändern.

Auf diese Weise tendiert die Wirtschaftsförderung dazu, selbst Züge einer „wissensbasierten Dienstleistung“ (Gärtner, St.; Terstriep, J.; Widmaier, B. 2006) anzunehmen. Damit sieht sie sich auch vergleichbaren Herausforderungen wie andere Wissensproduzenten gegenüber: Sie ist gefordert, ihr eigenes Wissen stetig zu aktualisieren und zu erneuern. Dieses Wissen über die regionalen Wissensressourcen ist jedoch auf zahlreiche Akteure und mehrere Standorte verteilt. Seine Gewinnung, Gewichtung, Erweiterung und Nutzung erfordert zunehmend den Einsatz eines professionellen Wissensmanagements in der Wirtschaftsförderung.

Ihre Verknüpfung mit den regionalen Netzen und die Einbeziehung ihrer fachmännischen Kunden in die strategische Konzeption und praktische Erbringung ihrer Leistungen darf jedoch nicht den prinzipiellen Charakter der Wirtschaftsförderung als öffentliches Gut mindern. Die Wahrung der Neutralitätspflicht und der Transparenz gerade in institutionellen Kooperationen muss Vorrang vor dem Machbaren behalten.

Wenn jedoch die Rahmenbedingungen und die Ressourcen einem raschen Wandel unterworfen sind, sieht sich auch die Wirtschaftsförderung gefordert, ihre Instrumente und ihre strategische Ausrichtung einer permanenten Erfolgskontrolle zu unterziehen. Dabei kann es jedoch nicht nur um eine Art betriebswirtschaftliche Bilanzierung gehen, die anhand von Standardparametern unterschiedlich aufgestellte Projekte und Initiativen über den Kamm schert. Die Kernforderung an die Wirtschaftsförderung bleibt nach wie vor die effektive strategische Ausrichtung auf die spezifischen Gegebenheiten ihres Geschäftsgebietes.

Literatur

Abelshäuser W. (2003): Kulturkampf – Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin

Ackermann, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelform, Tübingen

2.2 Wirtschaftsf. im Zeitalter informationstechnischer Reproduzierbarkeit 117

- Benjamin, W. (1963): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. Frankfurt/Main
- Bertelsmann Stiftung (2009): Was unzureichende Bildung kostet. Eine Berechnung der Folgekosten durch entgangenes Wirtschaftswachstum. Gütersloh
- Brandt, A. (2007): Was heißt PPP in der Wirtschaftsförderung. In: Brandt, Arno, Bredemeier, Sonning, Jung, Hans-Ullrich, Lange, Joachim (Hrsg.): Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen. Stuttgart 2007. S. 32–41
- Brandt, A. (2008a): Regionaler Strukturwandel in der Wissensökonomie, in: RegioPol 1/2008 Zeitschrift für Regionalwirtschaft, S. 11–19
- Brandt, A. (2008b): Regional Clusterprozesse zwischen Effizienzvorteilen und Marktversagen, in: Floeting, Holger (Hrsg.): Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik (Edition DIFU), Berlin, S. 131–145
- Brandt, A. (2008c): Sind Cluster machbar? Zur ökonomischen Begründung von Clusterpolitik und der politischen Gestaltbarkeit von Clusterkonzepten, in: Kiese, Matthias, Schätzl, Ludwig (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, Dortmund, S. 119–135
- Brandt, A. (2009): Die große Krise und die Option einer neuen Wissensökonomie, in: RegioPol 2/2009 Zeitschrift für Regionalwirtschaft, S.53–65
- Brandt, A., Krätke, S., Hahn, C., Borst, R. (2008): Metropolregionen und Wissensvernetzung – Eine Netzwerkanalyse innovationsbezogener Kooperationen in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen, Münster
- Braudel, F. (1986): Sozialgeschichte des 15. Bis 18. Jahrhunderts. Aufbruch zur Weltwirtschaft. München
- Colletis, G. (2009): Industriepolitik im europäischen Rahmen, in RegioPol 2/2009 Zeitschrift für Regionalwirtschaft, S.67–73
- Cooke, Ph. (2002): Knowledge Economies: Clusters, learning and corporative advantage, London, New York
- Crouch, C. (2008): Postdemokratie. Frankfurt/Main
- DIE ZEIT (47/2009): Ein Land verlernt das Lesen. Nr. 47 vom 12. November 2009, Dossier, S. 17–19
- Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class and how it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
- Gärtner, St. (Hg) (2006): Wirtschaftsförderung im Umbruch. Arbeit und Technik Bd. 29. München
- Gärtner, St. (2008): Entgrenzung der kommunalen Wirtschaftsförderung. Regionale Wirtschaftsförderung in der wissensintensiven Ökonomie. In: Regiopol. Zeitschrift für Regionalwirtschaft. 1/2008. Hannover. S. 83–93

- Gärtner, St.; Terstriep, J.; Widmaier, B. (2006): Integrierte Wirtschaftsförderung als „Wissensbasierte Dienstleistung“. In: Gärtner 2006, S. 33–47
- Häußermann, H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008): Stadtpolitik. Frankfurt am Main
- Hollbach-Grömig, B. (2006): Stand der Dinge: Wie sieht Wirtschaftsförderung tatsächlich aus? In: Gärtner 2006, S. 111–132
- Kujath, H.J. (2008): Raumentwicklungspolitische Ansätze zur Förderung der Wissensgesellschaft, Werkstatt: Praxis, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Heft 58, Bonn
- Lee Hecht Harrison (2000): “Please go, please stay. The New Rules of Downsizing and Retention”, Woodcliff Lake, New Jersey
- Meier, D. (2009): Land in Sicht. Entwicklung der Seefahrt an Nord- und Ostsee. Heide
- Nord/LB (2006a): Wirtschaftsförderung unter veränderten Rahmenbedingungen Befragung der NORD/LB Regionalwirtschaft zur strategischen Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderung in Niedersachsen, Hannover 2006
- NORD/LB (2010): Energieland Niedersachsen. Hannover
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Frankfurt a.M./New York
- Rooney, D., Hearn, G., Ninan, A. (2005) Handbook on the knowledge economy, Cheltenham, Northampton
- Schirmacher, F. (2010): Die Politik des iPad. In: FAZ.NET. URL: <http://www.faz.net/s/RubCEB3712D41B64C3094E31BDC1446D18E/Doc~E4C9B52F05C0C4D6AA6E031D952812B10~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- Siebel, W. (2004a): Die europäische Stadt. Frankfurt am Main
- Siemann, W. (1995): Vom Staatenbund zum Nationalstaat. Deutschland 1806-1871. Die Neue Deutsche Geschichte Bd. 7. München
- Spiegel.de (26.10.2009): Das Weiße Haus stellt auf Open Source um. URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,657345,00.html>
- Stiglitz, J. (2008): Die Chancen der Globalisierung. München
- Stiglitz J. (1999): Public Policy for a Knowledge Economy, London
- Streeck, W. (1991): On the institutional Conditions of diversified quality production, in: Matzner, E. Streeck, W. (1991): Beyond Keynesianism – The socio-economics of production an full employment, Cambridge, S. 21–61
- Widmaier, B.; Beer, D.; Gärtner, St.; Hamburg, I.; Terstriep, J. (2004): Wege zu einer integrierten Wirtschaftsförderung. Baden-Baden

2.3 Anforderungen in der 2.0-Welt: Worum es bei der Mit-Mach-Modernisierung wirklich geht Dirk Furchert

Zusammenfassung: Dr. Dirk Furchert zeigt auf vor welche Herausforderungen globale Trends wie die Globalisierung und der demographische Wandel an die öffentliche Verwaltung stellt. Die sich immer schneller wandelnde Wirtschaftswelt erfordert schnelle und kompetente Dienstleistungen und Beratung auf der Höhe der Zeit. Solche Herausforderungen erfordern Interdisziplinarität, Flexibilität im Denken, Neugier, eine intelligente Gewichtung von Ereignissen und Maßnahmen – größtenteils Eigenschaften, die typischerweise nicht der öffentlichen Verwaltung zugeschrieben werden. Daher ist eine Verwaltung 2.0 nötig, also eine Verwaltung, die auf neuen Werten, Organisationsformen und Abläufen fußt. Furchert erklärt, wie eine solche Verwaltung 2.0 erreichbar wird, wer die wichtigsten Akteure eines Wandels sind und leitet letztendlich Kernbausteine eines Veränderungsmanagements ab.

Autor: Dr. Dirk Furchert ist Amtsleiter des Amtes für Kommunikation, Datenverarbeitung und Zentrale Dienste der Stadt Halle (Saale). Er ist Mitglied des Arbeitskreises Digitales Rathaus des Deutschen Städtetages, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschuleinrichtungen und Autor mehrerer Veröffentlichungen. Dr. Dirk Furchert berät darüber hinaus Organisationen und Menschen in Veränderungsprozessen sowie in Fragen des Organisationscontrollings und arbeitet als Coach und Kommunikationsberater. Er hat in Leipzig Journalistik studiert und im Fach Kommunikations- und Medienwissenschaft promoviert.

Die fünf Ursachen des Wandels

Verwaltungen modernisieren sich bereits seit einigen Jahren. Die Abschaffung von Hierarchien, Zusammenlegungen von ganzen Ämtern oder einzelnen Bereichen, Ausgliederungen, Umstrukturierungen unter den Begriffen des sogenannten Neuen Steuerungsmodells ... All dies sind Antworten der öffentlichen Verwaltung auf veränderte Rahmenbedingungen innen und außen. Ist eine „Verwaltungsmodernisierung 2.0“, also die Veränderung der

Verwaltungen unter den Bedingungen eines Web 2.0, nur alter Wein in neuen Schläuchen? Man ist geneigt, „ja“ zu sagen. Und doch ist einiges offenbar ganz anders als früher: Der Kostendruck scheint zunehmend nur noch durch Leistungskürzungen beherrschbar. Die Gesellschaft will offenbar mehr Transparenz. Die technologischen Entwicklungen des „E“ von E-Banking bis E-Government, Mediengesellschaft, Umbau statt Wachstum, mehr Mobilität, Klimaschutz und Nachhaltigkeit... Diese und weitere Schlagworte beherrschen die aktuelle Debatte. Die Verwaltung, so scheint es, steht damit erst am Anfang eines Reformprozesses einer neuen Generation.

Fünf globale Trends hat das renommierte Industrial Technology Research Institute Taiwan zusammengetragen, welche die Ursachen des Wandels beschreiben:

1. Der demografische Wandel mit der Veränderung der Altersstruktur und der Veränderung der Gesellschaft durch Migration,
2. die wirtschaftliche Globalisierung mit veränderten Wertschöpfungsketten, internationalen Arbeitsteilungen,
3. überall Internet, das nicht nur in der virtuellen, sondern auch in der realen Welt zu neuen Geschäftsmodellen und Richtlinien führt,
4. ein interdisziplinärer Zusammenschluss von Technologien, der Innovation auf der Grundlage veränderter Bedürfnisse vorantreibt und schließlich
5. das Gebot des effizienten Verbrauchs natürlicher Ressourcen, wozu neben dem sparsamen Verbrauch fossiler Stoffe, von Energie und Wasser auch der gesunde Einsatz der menschlichen Kräfte gehört.

Bezug zur Verwaltung: Veränderte Umwelten forcieren organisationalen Paradigmenwechsel

Was hat all dies mit deutschen Verwaltungen zu tun, wird mancher fragen. Eine ganze Menge, ist zu antworten. Auch wenn der „Tanker Verwaltung“ schwer beweglich scheint: Das Meer ringsherum ist in Wallung gekommen und bringt ihn in ungewohnte Bewegung. Das Thema „Demografie“ ist dafür ein gutes Beispiel. Dass sich die Altersstruktur in der Gesellschaft wandelt, ist in den Kommunen schon angekommen und führt unter der Überschrift „Stadtumbau“ zu neuen Denk- und Handlungsweisen in der Stadtentwicklung. Zunehmend beginnen Verwaltungen auch zu verstehen, dass die Themen „Nachwuchs-“ und „Fachkräftemangel“ ebenfalls zu wichtigen Fragestellungen werden und dass es an der Zeit ist, Personalentwicklungskonzepte

in zweierlei Richtung zu überprüfen: Wie schafft es eine öffentliche Verwaltung, in Zeiten harten Wettbewerbs um Personal ein attraktiver Arbeitgeber zu sein? Und: Wie entwickle ich die Ressourcen des bestehenden Personals, um die Anforderungen möglichst langanhaltend und angemessen zu bewältigen?

Entwicklungen in der Wirtschaft verändern die Verwaltung

Deutlich wird auch, dass die Veränderung der Wirtschaftsstruktur und der Wirtschaftslandschaft mit veränderten Formen der Zusammenarbeit, der Arbeitsteilung, der Innovation und der Produktionsergebnisse nicht ohne Auswirkungen auf die Verwaltungswelt bleiben kann. Das prominenteste Beispiel mit Blick auf die Wirtschaft in diesem Zusammenhang ist wohl die aktuell in Umsetzung befindliche EU-Dienstleistungsrichtlinie. Sie löst ein vollkommen verändertes Rollendenken der Verwaltung aus („Verwaltung als Dienstleister“, „einheitlicher Ansprechpartner“), das an ungewohnte Formen der Zusammenarbeit mit Antragstellern („Bürger als Kunde“, „elektronisch“, „aus der Ferne“, „Genehmigungsfiktion“) gebunden ist.

Hoch schlagen da die Wogen in mancher Verwaltung, weil dies mit einem organisationalen Paradigmenwechsel einhergeht. In Kürze sind die Zeiten vorbei, in denen einzelne Stellen für sich in steifen Organisationsstrukturen in (Nicht-) Zuständigkeiten verharren konnten. Gefragt sind Denken und Handeln in Prozessketten, Klarheit über Verfahrensschritte, Transparenz über den Status eines Vorgangs von der Antragseingabe bis hin zum Empfang des Bescheids. Das sind tiefgreifende Veränderungsprozesse in den Verwaltungen unter der Überschrift des „E-Governments“, bei denen die sich in rasantem Tempo weiterentwickelnden technischen Möglichkeiten genutzt und zielgerichtet eingesetzt werden. Denn E-Government ist deutlich mehr, als Formulare ins Netz zu bringen.

Das ist der zentrale Unterschied zur neuen „Mit-Mach-Modernisierung“ der Verwaltung: Befassten sich vergangene Modernisierungsmodelle des sogenannten Neuen Steuerungsmodells oder des sogenannten Neuen Kosten- und Haushaltsrechts vorwiegend mit Fragen organisatorisch (Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung) oder betriebswirtschaftlich (Produkte, Kosten- und Leistungsrechnung) sichtbarer Veränderungen, so geht die Verwaltungsmodernisierung 2.0 mit massiven Umgestaltungen an jedem einzelnen Arbeitsplatz der Verwaltungsmitarbeiter einher. Dieser Unterschied lässt

sich anhand eines Eisblockmodells verdeutlichen. Es sind die weniger gut sichtbaren Dimensionen in den Köpfen der Menschen, wie Werte, Denkrichtungen, Überzeugungen, die jetzt unter der Oberfläche von E-Government den Kern der Umwandlungen ausmachen.

Mittlere Ebene als Change Manager bedeutsamer als je zuvor

Warum scheinen Veränderungen in den Verwaltungen im Vergleich zur Wirtschaft jedoch besonders langsam voranzugehen? Einen Erklärungsansatz dafür liefert die ökonomische Theorie der Politik. Zum einen sind die Top-Führungspersönlichkeiten öffentlicher Institutionen im oberen Management in der Regel parteipolitisch geprägt. So ist ihre Entscheidungspolitik an kurzfristig denkenden Wählern ausgerichtet. Langfristig ausgerichtete Konzepte, zu denen auch Veränderungsprozesse gehören, sind in der Mediendemokratie politisch und ökonomisch wegen der hohen Komplexität kaum noch vermittelbar. Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass sich Politiker mit dem Ziel der Maximierung von Wählerstimmen an jener Politik ausrichten, die sich der Median der Wählerschaft wünscht. Deshalb werden Ziele, die vom Wähler nicht als wichtig angesehen werden, kaum verfolgt. Argumente, die für Veränderungen sprechen, müssen deshalb auch noch in die aktuelle politische Landschaft passen, sprich: von den Medien aufgenommen und – idealerweise – positiv reflektiert werden. Bei Modernisierungsprojekten ist ein größeres gesellschaftliches Interesse für langwierige Prozesse im Inneren der Verwaltung – oftmals auch nach durchaus vorhandener öffentlicher Euphorie – jedoch kaum vorhanden. Aber E-Government hat momentan wenig „Sex-Appeal“, ist kaum geeignet, Wahlen zu gewinnen. Es löst keine Schlagzeilen aus, womit eine weitere Schwierigkeit für die Umsetzung von Projekten der Verwaltungsmodernisierung 2.0 beschrieben ist. Eher sind es dann die wiederum sichtbaren Teilergebnisse, zum Beispiel der Aufbau von Dienstleistungszentren für die Wirtschaft, die positive Resonanz finden und begleitet werden.

Veränderungsmanagement im öffentlichen Sektor:

Mittlere Manager entscheidend

Daneben haben auch Teile der Mitarbeiterschaft öffentlicher Verwaltungen durchaus Interesse an der Vermeidung bestimmter Veränderungen bezie-

hungsweise der Aufrechterhaltung des gegenwärtigen Status-quo. Natürlich sind die Mitarbeiter im Grundsatz verpflichtet, Weisungen ihrer Vorgesetzten Folge zu leisten. Aber einmal abgesehen von der Situation, nur bedingt kündbar zu sein, herrschen auf der Arbeitsebene oftmals tatsächlich Ängste vor dem Neuen und Sorgen, Erwartungen nicht entsprechen zu können. Beides hat Ablehnung und Widerstand zur Folge. Neben bestehenden Schwierigkeiten von problematischer Kommunikations- und Organisationskultur trifft man an entscheidenden Stellen häufig auf Akteure, deren Ausbildung eher auf Bestand und Dauerhaftigkeit als auf Veränderung und Erneuerung gerichtet ist.

Eine wichtige Rolle nehmen an dieser Stelle deshalb häufig die Führungskräfte im mittleren Management ein. Sie stoßen aufgrund ihrer Nähe zum unteren Management und den Mitarbeitern, sprich: zur Basis, wichtige Veränderungsprozesse an. Als Träger der Veränderung sind sie dabei selbst nicht selten in ihrer „Sandwich“-Position hohem Druck ausgesetzt und müssen die Erwartungen politikkonformer Außenwirkung von oben und angemessener Arbeitsbedingungen von unten ausgleichen und sind mit Widerständen von beiden Seiten konfrontiert.

Damit sie ihre Rolle als Change Manager ausfüllen können, ist es notwendig, dass sie sich mit dem Veränderungsprozess und dessen Notwendigkeit selbst identifizieren. Sie sollten in der Veränderung Orientierung und Stabilität geben, und zwar in beide Richtungen, also sowohl in Richtung Mitarbeiterschaft als auch in Richtung des Topmanagements. Letzteres ist wichtig, um Führungsentscheidungen zu ermöglichen, die den Veränderungsprozess unterstützen. Die mittleren Führungskräfte sind dabei in der besonderen Lage, die Komplexität der Arbeitsebene und der Gesamtsystematik der Organisation als Ganzes verstehen und erklären zu können. Dies ist mit großen Chancen für eine Beteiligung der Mitarbeiterschaft verbunden.

Grenzüberschreitungen im Denken und Handeln

Schaut man sich die Vielzahl laufender Veränderungsthemen auf der Arbeitsebene an, wird die Vielschichtigkeit des E-Government 2.0 deutlich. Da sind zum einen die Projekte zur Verbesserung der Kommunikationsinfrastruktur innerhalb des Projektes „Deutschland online“. An einer Vielzahl von Verfahren, die auch Relevanz für die Wirtschaft haben, wird intensiv gearbeitet, zum Beispiel der elektronischen Kfz-An-, -Um- und -Abmeldung,

an der elektronischen Nutzung des Personenstands- und des Melderegisters ebenso wie an einem elektronischen Gewereregister. Weitere Projekte sind der Verbund von Internetportalen und Zuständigkeitsfinder, die gerade vor dem Hintergrund der Erfüllung der EU-Dienstleistungsrichtlinie große Bedeutung für die Verwaltungsvereinfachung und die Zielgruppe Wirtschaft haben. Der elektronische Personalausweis soll die Sicherheit von Geschäftsbeziehungen im Internet erhöhen und kann den internen Verwaltungsaufwand für Kundenkonten in Wirtschaftsunternehmen erheblich verringern.

Mit der Realisierung solcher Projekte wird sich die Arbeitsroutine des Verwaltungsmitarbeiters erheblich verändern. Die Bearbeitung von Vorgängen wird automatisiert und maschinell abgewickelt. Mit der Zunahme des Prozessdenkens und einer arbeitsteiligen Verwaltung treten an die Stelle einzelner Bearbeiter und vieler „Nutzer“ zunehmend eine Vielzahl von Mit-Bearbeitern, und zwar sowohl innerhalb eines bestimmten Bereichs in der Verwaltung, als auch ämter- und ressortübergreifend sowie über Verwaltungsgrenzen hinweg.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Modell des zentralen Behördenrufs D 115. Egal ob es um die Mülltonne vor der Haustür, die Gewerbeanmeldung, den Umzug oder die Gewährung von BaFöG geht – mit all diesen Fragen können sich Bürger und Gewerbetreibende an die D 115 wenden, unabhängig davon, welche Behörde für die Klärung der einzelnen Frage zuständig ist. Damit die Servicemitarbeiter in den Service-Call-Centern jederzeit die richtige Auskunft geben, ist eine unmittelbare Zusammenarbeit quer über Verwaltungsebenen und Behörden erforderlich. Gemeinsam tragen unterschiedliche Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes Informationen zusammen und stellen sie einem breiten Kreis von Interessenten zur Verfügung, eben wie es der Gedanke des Web 2.0 ist.

Daneben gibt es noch weitere Elemente in der Veränderung bisheriger Muster, die man als Grenzüberschreitungen im Denken und Handeln erklären könnte. Die moderne Ordnung der Verwaltung 2.0, bei der immer etwas im Fluss ist, kommt nicht mit großen Stapfen, sondern oftmals in kleinen Schritten im Alltag daher. Dazu gehören auch neue Formen von Partizipation, zum Beispiel elektronische Beteiligung zu Haushaltsfragen oder Stadtplanungsthemen, aber auch beispielsweise die gemeinsame Erarbeitung eines E-Government-Katalogs für die Wirtschaft durch Verwaltung und Wirtschaft selbst.

Vier Kompetenzen für den Modernisierungserfolg

Was braucht man, um innerhalb der Verwaltungsmodernisierung 2.0 erfolgreich zu sein? Welche Formen von Denk- und Erkenntnisvermögen sind dafür besonders wichtig?

Differenziertes Denken

Differenziertes Denken ist sicherlich als erstes zu nennen. Die reine Information, also das know-what, reicht nicht mehr aus, um erfolgreich zu sein. Im Gegenteil: Sie droht in der Informationsflut unterzugehen. Vielmehr muss Information mit know-how verbunden, also bewertet, geordnet, angewandt werden. Dazu gehört Offenheit, gepaart mit Geduld und Ausdauer, um auch für „schwierige“ Probleme eine Lösung zu finden. Weil die meisten Fragen sich nicht einfach mit „ja“ oder „nein“ beantworten lassen, ist eine besondere Form von Kreativität notwendig, um auch mit unklar umrissenen Problemen umgehen zu können. Differenziertes Denken erfasst idealerweise alle Lebensbereiche, weshalb diese Interdiszipliniertheit ähnliche Probleme auf unterschiedlichen Gebieten lösen hilft. Ergänzt wird diese Form des neuen Denkens von der Fähigkeit zur Reflexion und Selbstreflexion.

Entschleunigung

Gerade in einer sich stetig verändernden, beschleunigten Welt ist die Fähigkeit zur Entschleunigung eine zweite wichtige Kompetenz für die Verwaltungsmodernisierung 2.0. Sich bewusst Zeit zu nehmen für wichtige Dinge, zu denen das Nachdenken, Entwerfen und Verwerfen von Lösungsstrategien ebenso gehören wie die Planung von Umsetzungsprozessen, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Veränderungsprozesses. Dazu gehört auch Geduld, um gerade Mitmachern, ähnlich wie im Web 2.0, die Möglichkeit zu geben, ihre Sicht einzubringen.

Fähigkeit zum Selbstmanagement

Eine dritte wichtige Intelligenz ist die Fähigkeit zum Selbstmanagement, das eine kluge Selbststeuerung voraussetzt. „In“ ist nicht, den eigenen Ressourcenverbrauch, etwa den von Zeit, Gesundheit und Energie, zur Schau zu stel-

len. Klug ist, wer für den Modernisierungsprozess neuer Prägung dort Energie einsetzt, wo es am aussichtsreichsten scheint. Dabei die persönlichen Werte und Prinzipien im Sinne von Selbstverwirklichung zu ermöglichen, wird erst durch kluges Selbstmanagement möglich.

Fähigkeit zum Perspektivenwechsel

Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel wird für den Modernisierungsprozess unter den Gegebenheiten des Web 2.0 die notwendige vierte wichtige Kompetenz sein. Sie enthält nicht nur die Fähigkeit, neben dem Heute das Gestern zu bewerten und das Morgen zu projizieren. Daneben geht es auch um die Fähigkeit, sich in die Rollen von anderen hineinzusetzen und damit das eigene Tun neu zu bewerten.

Das Hexagon des Veränderungsmanagements

Auf der organisationalen Ebene braucht das Veränderungsmanagement der Verwaltungsmodernisierung 2.0 ein Hexagon aus folgenden Bausteinen. Zu ihnen gehören:

1. eine klare Vision, ein eindeutiges Ziel,
2. offene und partnerorientierte Verständigung,
3. die Unterstützung von bewährten und neuen Kompetenzen,
4. die Bereitstellung und der kluge Einsatz von Ressourcen,
5. Anreize für die am Wandel Beteiligten,
6. eine geordnete Umsetzungsplanung.

Erfolgreicher Wandel benötigt all diese Bausteine gemeinsam. Fehlen Elemente, kommt es zu Chaos, Frustration, Ängsten, Ablehnung, Verwirrung oder einer Verzögerung des Wandels selbst.

Offenheit für Neues, andere Perspektiven, Neugier auf Input und Ergebnisse, ein neues Rollenverständnis, Zusammenarbeit und Beteiligung, offene und adressatenorientierte Kommunikation, Konzentration auf das Wesentliche – ganz neu ist das alles nicht. Neu ist aber, dass es im Zuge der Verwaltungsmodernisierung 2.0 zum ersten Mal wirklich gelebt werden kann und muss.

2.4 Für eine proaktive und vernetzte Wirtschaftsförderung Gert Wichitill

Zusammenfassung: Gert Wichitill untersucht die Fragen was Wirtschaftsförderung erfolgreich macht und welche Elemente zu einer modernen Wirtschaftsförderung gehören. Dazu betrachtet er zunächst die Aufgaben sowie das strukturelle und gesellschaftliche Umfeld der Wirtschaftsförderung. Aus dieser Betrachtung zieht er vor allem zwei Schlüsse: Zunächst muss die Wirtschaftsförderung den Bedarfe von Unternehmen ermitteln, antizipieren und in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellen. Die Akteure der Wirtschaftsförderung müssen dabei proaktiv sein und nicht reaktiv vorgehen. Darüber hinaus kann Wirtschaftsförderung nur in einer Vernetzung vieler Akteure – Politik, Wirtschaft, Verwaltung – auf verschiedenen Ebenen – lokal, regional – erfolgreich sein. Alle relevanten Akteure müssen in einem integrierten Gesamtkonzept zusammen arbeiten.

Autor: Gert Wichitill ist Gründer der Agentur für Standortentwicklung. Zuvor war er bei den Berliner Unternehmen PlanB Consulting GmbH und der City & Bits GmbH tätig. Die Leistungen des Beratungsunternehmens Agentur für Standortentwicklung beinhalten alle relevanten Aufgabenstellungen der Wirtschaftsförderung wie Ansiedlungsakquisition, Bestandsförderung, Gründungsförderung und das Standortmarketing. Gert Wichitill studierte in Berlin und New York Wirtschaftsgeographie, Soziologie sowie Stadt- und Regionalplanung.

Die moderne Wirtschaftsförderung richtet sich am Bedarf der Unternehmen aus

Was zeichnet eine moderne Wirtschaftsförderung aus? Diese Frage wird sich so mancher Verantwortliche in den Organisationen für Wirtschaftsförderung in Deutschland bereits oft gestellt haben. Vor dem Hintergrund der sehr unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen, der Verfügbarkeit von Ressourcen, der Einzugsgebiete und darin vorhandenen Standortfaktoren, ihrer Qualität und nicht zuletzt des politischen Auftrages können die Anforderungen an eine moderne Wirtschaftsförderung im Detail sehr unterschiedlich festgelegt werden. Unabhängig von lokalen oder regionalen Rahmenbe-

dingungen ist jedoch bedeutsam, dass sich die Ziele und Inhalte der Arbeit der Wirtschaftsförderungsorganisationen am Bedarf der Unternehmen und an den ganz konkreten Standortbedingungen des Einzugsgebietes ausrichten.

Status quo

Bei Betrachtung des Status quo der deutschen Organisationen der Wirtschaftsförderung rücken in diesem Artikel alle die Organisationen in den Mittelpunkt der Betrachtung, die für Städte und Gemeinden mit Einwohnerzahlen von 500 bis 50.000 Einwohnern aktiv sind. Diese Größenklasse steht immerhin für 77% der deutschen Städte und Gemeinden¹². Dabei übernehmen die Wirtschaftsförderungsorganisationen der Landkreise einen Teil der Arbeiten insbesondere für die kleineren Städte und Gemeinden. Die Aufgabenschwerpunkte sind sehr breit und reichen vom Stadtmarketing über die Tourismusförderung bis zu den Aufgaben der klassischen Wirtschaftsförderung, die im Mittelpunkt dieser Betrachtungen stehen sollen.

Anteile der Größenklassen der deutschen Gemeinden

(Quelle: www.destatis.de)

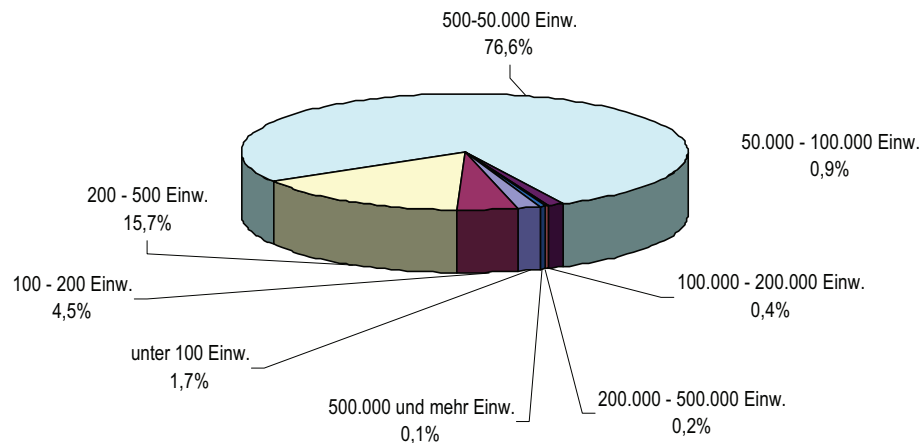


Abbildung 1: Anteile der Größenklassen deutscher Städte und Gemeinden

¹² Quelle: www.destatis.de/.../Gemeindeverzeichnis/.../08_Gemeinden_EinwohnergroessenAktuell,property=file.xls

Die Handlungsfelder und Querschnittsthemen der Wirtschaftsförderung

Die Handlungsfelder lassen sich im Wesentlichen auf die drei Schwerpunkte Bestands-, Gründungs- und Ansiedlungsförderung reduzieren. Die Einzelhandelsförderung als Element der Innenstadtentwicklung und die Tourismusförderung sind oft ebenfalls Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Die Organisationsformen sind sehr verschieden und stehen in einem Zusammenhang mit der Größe der Städte und Gemeinden. So gibt es Gemeinden, in denen der Bürgermeister der Wirtschaftsförderer ist und keine sonstige Organisation die operative Arbeit direkt unterstützt. In anderen Städten und Gemeinden bestehen Abteilungen, Sachgebiete, Stabsstellen und GmbHs für Wirtschaftsförderung. Kooperationen in unterschiedlichsten Ausprägungen bestehen zu den Partnern in anderen Verwaltungseinheiten oder auch zu anderen Akteuren und Partnern der Wirtschaftsförderung (WFG der Kreise, HWK, IHK, Arbeitsagentur usw.).

Aufgaben und Organisation der Wirtschaftsförderung

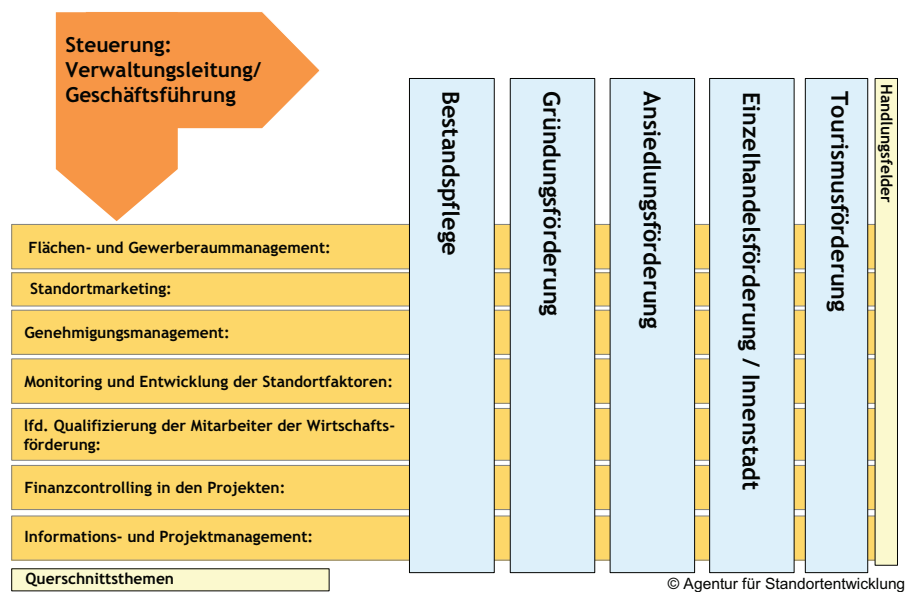


Abbildung 2: Handlungsfelder und Querschnittsthemen in den Organisationen der Wirtschaftsförderung

Aufgrund der zunehmenden Ausdifferenzierung der Aufgabenstellung der Wirtschaftsförderung werden immer mehr Kooperationen mit Partnern für

den Wissenstransfer, die Gründungsförderung, das Standortmarketing usw. initiiert und entwickelt. Beispielhaft lassen sich die möglichen Aufgaben und Organisationsstrukturen der Wirtschaftsförderung durch obige Abbildung darstellen.

Zur besseren Strukturierung der Arbeit können Handlungsfelder und Querschnittsthemen unterschieden werden. Die Handlungsfelder beinhalten die direkt zielgruppenorientierten Arbeitsgebiete, die im Rahmen der Arbeit am Standort festgelegt und umgesetzt werden. Die Aktivitäten in den Querschnittsthemen arbeiten jeweils mehreren Handlungsfeldern zu, sind jeweils mehreren Zielgruppen zuzuordnen und bilden die Basis für die Arbeit in der Wirtschaftsförderung.

Mit der Differenzierung der Aufgabengebiete und der damit wachsenden inhaltlichen und methodischen Anforderungen an die Arbeit der Wirtschaftsförderung steigen auch die Anforderungen an die Qualifizierung der Mitarbeiter. Dieser Bedarf unterliegt ständigen Veränderungen und ist somit auch als Querschnittsthema in das Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderung mit aufzunehmen.

*Steigende Ansprüche an die Wirtschaftsförderung:
Professionalisierung und proaktives Vorgehen*

Das oben dargestellte Aufgabenspektrum und die damit vorgeschlagene Matrixstruktur der Organisation der Wirtschaftsförderung ist in mehreren Projekten anhand der Aufgabenstellung vor Ort entwickelt worden. Das ist ein Hinweis darauf, dass die Anforderungen an die Wirtschaftsförderung immer höher werden. So lässt sich in den letzten Jahren eine deutliche Professionalisierung der Arbeit der Organisationen der Wirtschaftsförderung feststellen. Auch scheint es eine Verstärkung der Tendenz zu geben, die freiwillige Aufgabe Wirtschaftsförderung an neu zu gründende GmbHs für Wirtschaftsförderung (WFG) abzugeben, deren Gesellschafter, in der Regel zu den kommunal oder regional aktiven Akteuren der Stadt- oder Regionalentwicklung gehören. So gelingt es den Akteuren zunehmend von einer reaktiven, inhaltlich und geographisch eher begrenzten Arbeitsweise zu einem proaktiven Vorgehen überzugehen, welches die Gesamtheit der Einflussfaktoren am Standort im Blick hat und sehr gezielt Wissen, Methoden und weitere Ressourcen einsetzt. Diese Professionalisierung ist dringend nötig, da die Einflussfaktoren auf die Firmen und Standorte sehr schnellen und radikalen Änderungen unterliegen.

Einflussfaktoren auf den Erfolg der Wirtschaftsförderung

Der Erfolg der Akteure der Wirtschaftsförderung auf allen räumlichen Ebenen unterliegt einer Gesamtheit von Einflussfaktoren, die in unterschiedlicher Härte die Standorte betreffen. Die genaue Kenntnis und das laufende Monitoring der Entwicklung dieser Einflussfaktoren helfen den Akteuren, die Spielräume zu erkennen und die knappen Ressourcen der Wirtschaftsförderung erfolgreich einzusetzen. Die sich ändernden Einflussfaktoren bergen Chancen sowie Risiken für die Standorte.

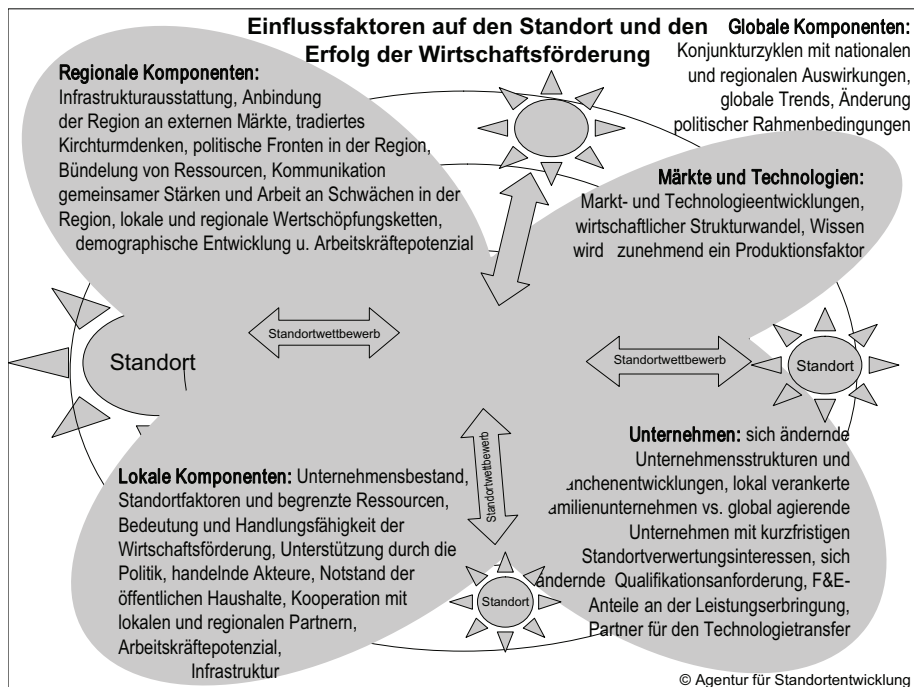


Abbildung 3: Auswahl von Einflussfaktoren auf den Standort und damit auf die Wirtschaftsförderung

Die Städte und Regionen unterliegen einem andauernden und sich verschärfenden Wettbewerb um Unternehmen, Arbeitskräfte und Infrastruktureinrichtungen. Die durch den technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandel induzierten Veränderungsprozesse führen zu einer ständigen Anpassung von Unternehmensstrukturen und -aktivitäten und damit zu einer Neubewertung von Standortfaktoren. Die daraus folgenden Anforderungen werden dazu führen, dass das Handeln von Wirtschaftsförde-

rungsorganisationen eine weitere Professionalisierung erfahren muss. Es besteht die Notwendigkeit diese Professionalisierung zum Einem in die Fläche zu tragen und zum Anderem mit Kenntnis des Bedarfes der Unternehmen und der Rahmenbedingungen am Standort weiter zu entwickeln.

Entwicklungstendenzen

Vernetzung aller relevanten Akteure

Die Strategien mit denen die Akteure der lokalen und regionalen Wirtschaftsförderung auf diese massiven Einflussfaktoren reagieren sind sehr verschieden. Die Arbeit ist da am erfolgreichsten, wo ein ganzes Bündel von abgestimmten Maßnahmen in den notwendigen Handlungsfeldern durch eine qualifizierte, lokale, regional und überregional vernetzte und mit politischem Rückhalt gestützte Organisation langfristig am Standort tätig ist. Zu dieser Professionalisierung trägt die Besetzung neuer Handlungsfelder bei. Diese lassen sich aus dem Bedarf der Unternehmen, den Problemstellungen am Standort aber auch aus den sich bietenden Chancen aus den globalen Veränderungsprozessen ableiten. Die notwendige Qualifizierung und Erweiterung der inhaltlichen und methodischen Kenntnisse ist Grundlage für die Arbeit in den Handlungsfeldern. Die Übertragung der Aufgaben der Wirtschaftsförderung an GmbHs kann eine Verbesserung darstellen. Dies muss aber nicht heißen, dass Ämterlösungen, wie kommunale Stabsstellen oder Abteilungen für Wirtschaftsförderung, über schlechtere Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit der Wirtschaftsförderung verfügen.

Die Möglichkeiten der regionalen interkommunalen Kooperation erweitern die Spielräume der Wirtschaftsförderungsorganisationen und bauen Barrieren ab. Die gemeinsame Nutzung von knappen Ressourcen und die konzentrierte gemeinsame Arbeit mit den Zielgruppen sollten zukünftig zur Regel werden und das „Kirchturmdenken“ und lokale und regionale politische Fronten in den Hintergrund treten lassen.

Clusterentwicklung: Stärken stärken

Die Fokussierung auf Branchen und Technologiefelder, die im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung von Clusterkonzeptionen eine sehr gezielte Förderung von Clustern oder Clusteransätzen ermöglicht, folgt der Logik

„Stärken stärken“ und hilft die Förderung optimal zu nutzen. Dieses Handlungsfeld geht über das bisherige Verständnis von lokaler Bestandsförderung hinaus und eröffnet vielfältige neue Möglichkeiten für die Wirtschaftsförderung. Auf der Ebene der Maßnahmen können zum Beispiel die Aktionen zur Unterstützung des Wissens- und Innovationstransfers, der Qualifizierungs- und Fachkräfteentwicklung, der Infrastrukturanpassung deutlich optimiert werden. Ein starkes Cluster oder Branchenkompetenzfeld bietet überdies ein günstiges Umfeld für die Arbeit in den Handlungsfeldern Gründungs- und Ansiedlungsförderung. Potenziale, die genutzt werden sollten, um die „Stärken weiter zu stärken“.

Kundenorientierung: besserer Service durch One-Stop Ansätze

Eine positive Entwicklung vollzieht sich auch im Querschnittsthema „Genehmigungsmanagement“. Mit Serviceversprechen und dem Label „One-Stop-Agency“ sollen Genehmigungsprozesse mit den Unternehmen schneller, transparenter und kooperativer gestaltet werden. Insbesondere für die nachprüfbare Umsetzung dieser Versprechen hat die Gütegemeinschaft Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen e.V. mit ihren „Güte- und Prüfbestimmungen für mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen“ einen hervorragenden Dienst geleistet. Diese Güte- und Prüfbestimmungen haben erstmalig einen verbindlichen und vergleichbaren Standard für das Genehmigungsmanagement in der Wirtschaftsförderung ermöglicht.

Die Organisationen der Wirtschaftsförderung werden zukünftig mehr als Partner und Treiber bei der Gestaltung des Demographischen Wandels in Erscheinung treten müssen. Die Wirtschaftsförderung ist in mehreren Handlungsfeldern von den Folgen des Wandels betroffen. Es bedarf daher gemeinsamer Strategien mit allen Partnern auf jeder Ebene.

Fazit: Elemente einer modernen Wirtschaftsförderung

Kundenorientierung

Deutlich mehr muss zukünftig die Fokussierung aller Arbeiten am Bedarf der Kunden erfolgen. Die Bedarfsermittlung und die Erarbeitung und Implementierung von Prozessen zur Problemlösung muss auf höchstem Niveau erfolgen. Wichtige Bestandsunternehmen müssen durch ein Key-Account-

Management betreut werden. Für zu betreuende Unternehmensgründer und ansiedlungsinteressierte Unternehmer müssen bedarfsgerechte Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette in diesen Prozessen etabliert werden. Die Leistungen müssen von Experten erbracht werden, dabei kann auch das lokale oder regionale Netzwerk auf der Basis verbindlicher Qualitätsstandards genutzt werden. Die Prozesse müssen durch eine geeignete Customer Relationship Management-Software (CRM-Software) gesteuert, dokumentiert und ausgewertet werden. Kundennähe ist als ständige operative und proaktive Aufgabe im Sinne eines Standortdialoges zu begreifen und zu praktizieren.

Langfristige Standortentwicklung

Die Arbeit an den Standortfaktoren muss Gegenstand einer langfristigen Entwicklungsplanung sein, die von allen relevanten Akteuren gemeinsam getragen wird. Dabei fließen die Anforderungen der Unternehmen am Standort und die Region aber auch die Erkenntnisse aus der laufenden Marktbeobachtung ein. Eine weitere Grundlage ist das laufende Monitoring der Standortfaktoren durch verschiedene Methoden mit der Ableitung, der Implementierung und der Evaluierung von Maßnahmen.

Nur die konsequente Verfolgung von langfristigen Standortentwicklungsstrategien ermöglicht die dringend notwendigen Handlungsspielräume.

Unabhängigkeit: Dem Standort und den Kunden verpflichtet

Die Sicherung der Unabhängigkeit von tagespolitischen Einflüssen in der Analyse, der Auswahl der Handlungsstrategien, der Maßnahmen, der Partner- und Methodenwahl der Wirtschaftsförderung muss gegeben sein. Die Akteure der Wirtschaftsförderung sind der langfristigen Standortentwicklung und den Kunden verpflichtet und in dieser Funktion Partner der Wirtschaft und der Verwaltung. Diese konsequente Haltung dient der Sicherung von Kontinuität in der Arbeit mit den Zielgruppen als Voraussetzung für Vertrauen und Erfolg, der in der Regel nur langfristig entstehen kann.

Fokussierung und Zielorientierung

Die Arbeit der Wirtschaftsförderung muss in den als wichtig erkannten Kernthemen der Handlungsfelder erfolgen. Wirtschaftsförderung muss sich relevanten Zielgruppen zuwenden und darf keine Alibi- oder Feuerwehrfunktion für sonstige Verwaltungsaufgaben ohne Ressourcenausgleich übernehmen. Die Maßnahmen müssen einer Standortentwicklungsstrategie mit definierten und überprüfbaren Zielen entlang verschiedener Zeiträume folgen.

Veränderung annehmen und proaktiv gestalten

Wirtschaftsförderung ist „Business Consulting“ und damit eine wissensbasierte Dienstleistung. Die laufende inhaltliche und methodische Qualifizierung der Mitarbeiter und die Kommunikation mit Experten sind notwendig. Zur Nutzung der Chancen von Markt- und Technologieentwicklungen ist ein laufendes Monitoring dieser Entwicklungen zu betreiben. Partner dabei sind u. a. Unternehmen und die Experten für den Technologietransfer am Standort oder in der Region.

Partner auf Augenhöhe: Neue Instrumente kennen und anwenden

Da neue Organisations- und Kommunikationsformen in den Unternehmen praktiziert werden, muss auch die Wirtschaftsförderung hierbei „Partner auf Augenhöhe“ bleiben. Wissensbasierte Dienstleistungen lassen sich über digitale Medien anbieten. Die Anwendung von Web 2.0 in der Wirtschaftsförderung bietet Potenziale in der Wissensaufbereitung und Präsentation, zum Beispiel durch lokale Wikis, Branchen- oder Zielgruppenplattformen wie Gründernetzwerke oder Clusterorganisationen. Die Kundenansprache im Rahmen des Standortmarketings kann ebenfalls von Web-2.0-Anwendungen profitieren, zum Beispiel durch die gezielte Arbeit mit Branchen- oder Expertennetzwerken oder durch Empfehlungsmarketing, welches deutlich über Referenzen hinausgeht. Ein weiteres Einsatzfeld von Web-2.0-Anwendungen ist die Arbeit mit den Partnern vor Ort oder in der Region zur Kommunikation und zur gemeinsamen Nutzung von Daten und sonstigen Wissensbeständen. Dies kann zum Beispiel der Zugriff auf eine gemeinsame CRM-Software, eine Flächen-Datenbank, den Bildungs- oder Qualifizierungsserver oder das Solarkataster der Stadt sein. Die bisher ungenutzten Potenziale des Web 1.0 sollten mit aktuellen technologischen Lösungen in

Web 1.0 sollten mit aktuellen technologischen Lösungen in Wert gesetzt werden.

Demographischer Wandel: Herausforderungen für die Unternehmen und den Standort

Die Wirtschaftsförderung muss als Treiber der lokalen und regionalen Strategien im Demographischen Wandel aktiv werden. Die Sicherung bzw. Anpassung der nötigen Ressourcen bei den Arbeitskräften, dem Qualifikationsniveau aber auch der lokal und regional verfügbaren Infrastruktur wird zu einem wichtigen Querschnittsthema der Wirtschaftsförderung.

Neue Handlungsspielräume durch Kooperationen gewinnen

Aufgrund der Verfügbarkeit von Wissen in Netzwerken, der Ressourcenknappheit und der jenseits von Verwaltungsgrenzen stehenden Kundenbedürfnisse sollte zukünftig interkommunale und regionale Kooperation konsequent in allen Handlungsfeldern stattfinden. Dabei muss eine sachorientierte und den Kundenbedürfnissen folgende Kooperation mit allen relevanten Partnern auf der Basis von verbindlichen Vereinbarungen und festen Qualitätsstandards erfolgen. Die Fokussierung auf die gemeinsamen Interessen und die Bedarfe der Zielgruppen führt zum Erfolg. Dazu gehört auch die Offenheit für die Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Dienstleistungsunternehmen oder wissenschaftlichen Einrichtungen.

2.5 Mobbing 2.0 – wie Unternehmen und der öffentliche Sektor den neuen Gefahren begegnen können

Jochen Koubek

Zusammenfassung: *Mobbing ist eine Form des menschlichen Sozialverhaltens. Wenn sich durch das Web 2.0 menschliches Sozialverhalten auch ins Netz verlagert, verlagert sich ebenfalls das Mobbing ins Internet. Jochen Koubek zeigt auf, wer Täter und wer Opfer ist, verweist vor allem auf die Rechte der Opfer und definiert einige Strategien, die Mobbing beenden können.*

Autor: *Prof. Dr. Jochen Koubek ist seit 2009 Professor für Digitale Medien an der Universität Bayreuth. Der Diplom-Mathematiker studierte Mathematik/Informatik und Philosophie an der Technischen Hochschule (heute TU) Darmstadt und promovierte in Bordeaux und Berlin.*

Mobbing – leider ein Alltagsphänomen

Mobbing ist seit langem Teil des Alltag in Organisationen, auch wenn regelmäßiges „Ärgern“ oder „Hochnehmen“ von Kollegen erst seit einigen Jahren das So-etwas-dürfen-Sie-nicht-so-verbissen-sehen verloren hat und als ernst zu nehmendes Problem gesehen wird. Lehrermobbing ist spätestens seit Heinrich Manns „Professor Unrat“ im Repertoire der Schüler dokumentiert.

Doch nicht jede Aggression ist Mobbing. In Anlehnung an Hanewinkel und Knaack definiert es sich wie folgt:

„Ein/e Mitarbeiter/in ist Gewalt ausgesetzt oder wird gemobbt, wenn er / sie wiederholt und über eine längere Zeit den negativen Handlungen eines / einer oder mehrerer anderer Kollegen/Kolleginnen bzw. Vorgesetzten ausgesetzt ist. Negative Handlungen können begangen werden mit Worten (Drohen, Spotten etc.) durch Körperkontakt (Schlagen, Stoßen etc.) bzw. ohne Worte oder Körperkontakt (Gesten, Ausschluss aus einer Gruppe etc.). Der Begriff des Mobbing wird hingegen nicht gebraucht, wenn zwei Kollegen, die körperlich bzw. seelisch gleich stark sind, miteinander streiten. Es muss also immer ein *Ungleichgewicht der Kräfte* vorliegen.“ (Hervorhebungen von mir, JK) (in Anlehnung an Hanewinkel; Knaack 1997, S. 34)

Mobbing ist demnach eine Folge negativer Handlungen, die zwei Grenzen überschreiten: Zum einen die zeitliche Grenze, Mobbing findet wiederholt

statt. Zum anderen haben die Opfer keine oder kaum eine Möglichkeit, sich zu verteidigen, sei es weil die Täter körperlich, seelisch oder sozial stärker sind, sei es, weil sie im Verborgenen wirken.

Von verschiedenen Seiten wird mit Veröffentlichungen und Ratgebern gegen psychosoziale Gewalt vorgegangen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Kirchen, Gewerkschaften).

Schätzungen zufolge sind ca. 3% aller Erwerbstätigen in Deutschland von Mobbing betroffen, allen voran Frauen, Beschäftigte in Sozialberufen und Arbeitnehmer unter 25 Jahren (Meschkutat 2002).

Eine Umfrage der Aktion „Mobbing – Schluss damit“ der Initiative seitenstark.de aus dem Jahr 2007 unter Schülern und Lehrern ergab, dass mehr als die Hälfte der befragten Schüler und ein Viertel der Lehrer bereits mindestens einmal von Mobbing direkt betroffen waren (Labbé, 2007). In den letzten Jahren ist dabei vor allem im schulischen Raum zunehmend auch von Cybermobbing die Rede.

Was ist Cybermobbing?

In einer ersten Annäherung ist Cybermobbing die Fortsetzung von Mobbing mit neuen Medien: Handys, E-Mail, SMS, Instant Messaging, Videoplattformen oder Community-Portale. Mitmachangebote im Web 2.0 bieten konstruktiven Austausch, Kontaktaufnahme mit Gleichgesinnten oder Bildung virtueller Interessensgemeinschaften. Weil Gleichgesinnte aber nicht immer gutmütige Absichten verfolgen müssen, vervielfachten sich mit diesen Plattformen die Möglichkeiten für Mobbing mit neuen Medien.

Zwischen diesem Mobbing 2.0 und dem analogen Mobbing gibt es aber erhebliche Unterschiede. Zwar gelten die oben genannten Grenzen (1. dauerhafte Aggression 2. gegen Schwächere) auch für Cybermobbing, es kommt jedoch noch ein wesentlicher Aspekt hinzu: Während analoges Mobbing mit analogen Medien agiert und damit im abgeschlossenen Raum der Organisation verbleibt, findet Cybermobbing den Weg in den privaten und in den öffentlichen Raum. Es ist nicht das Gleiche, ob eine Schmähung auf dem Gang ausgesprochen oder per E-Mail verschickt wird, die auch außerhalb des Arbeitsplatzes gelesen wird und damit in den Rückzugsraum des Privaten eindringt. Auch ist es ein großer Unterschied, ob eine Diffamierung an der

Wand des Betriebs- oder Schulklos steht oder in einem Forum einer Web 2.0 Community. Zu letzterem haben deutlich mehr Menschen Zugriff.

Neben dem Wirkungskreis ist die zeitliche Dauer beim Cybermobbing eine andere, was an der Natur der verwendeten digitalen Medien liegt. Analoges Mobbing hört spätestens nach Verlassen der Arbeit auf, die verwendeten Medien – Zettel, Anschriebe, Bilder – lassen sich zerreißen, übermalen oder vernichten. Doch die im Cybermobbing verwendeten Dateien können noch Jahre später kursieren, selbst wenn der Anlass längst vergessen ist. Weil Dateien nur schwer aus dem Internet zu entfernen sind, werden manche peinlichen Bilder oder intime Filmaufnahmen die Betroffenen ein Leben lang verfolgen. Populärstes Beispiel ist der Star-Wars-Junge, ein übergewichtiger Schüler, der sich dabei filmte, wie er mit einem Stock einen Laserschwertkampf aus Star Wars spielte. Den Film fanden andere Schüler und stellten ihn ins Internet, wo er seit 2003 weltweit über 1 Mrd. mal abgerufen wurde: “[he] had to endure, and still endures today, harassment and derision from his high-school mates and the public at large. and, he will be under psychiatric care for an indefinite amount of time” (Popkin 2007). Aber auch Fotosammlungen und Texte auf privaten Homepages können ihre Wirkung noch lange nach der Erstveröffentlichung entfalten.

Cybermobbing übertritt regelmäßig die Grenzen von Ort und Dauer eines Konflikts. Möglich wird dies durch die im Internet typische Auflösung des Unterschieds zwischen mündlich und schriftlich sowie zwischen privat und öffentlich (vgl. Koubek 2008). Die an einen begrenzten Personenkreis gerichtete Äußerung in einem Forum oder in einem Gästebuch ist schriftlich und damit von Dauer. Sie ist auch von weiteren Personen einsehbar, die als Adressaten gar nicht vorgesehen waren. Sie wird von Personensuchmaschinen wie yasnii.com oder spock.com indiziert und mit Eigennamen verknüpft. Die Möglichkeit im Internet nicht nur Wort- sondern auch Bild-, Ton- und Filmnachrichten zu veröffentlichen, erweitert die Bandbreite und die potenzielle Öffentlichkeit von Mobbern in einem Ausmaß, das mit analogem Mobbing kaum noch vergleichbar ist.

Dem Täter mag das recht sein, weil er sein Opfer möglichst umfassend demütigen möchte, die Konsequenzen aber können für beide weitaus dramatischer sein. Die Presse berichtet von einem Lehrer, dem zwecks Aufnahme einer Handycamera die Hose herunter gezogen wird (Hans 2007), von einem Schüler, die sich in Kontaktbörsen als seine Lehrerin ausgab (SO 2007), von Lehrern die Porno- oder in Hinrichtungsvideos (Eberspächer 2007) montiert werden. Hinzu kommen Handyvideos von Schlägereien oder provozierten

Aggressionen, die Jugendliche aufnehmen und im Netz veröffentlichen, das sogenannte Happy Slapping (LKA 2007, Rat für Kriminalitätsverhütung in Schleswig Holstein 2007). Gemeinsam ist diesen Vorfällen, dass sie erst durch die Verfügbarkeit der neuen Medien ausgelöst wurden, sei es, weil Foren und Digitalfilme die Tatmedien sind, sei es, weil erst die Veröffentlichung die Anerkennung der Peer-Group bringt. Hinzu kommen zahllose Frustgruppen gegen Lehrer und Mitschüler in sozialen Netzen wie SchülerVZ, die kaum kontrollierbar sind. Aufgrund der unabsehbaren Veröffentlichungsdauer digitaler Medien kann bereits eine einzige Webseite oder ein einzelnes Bild den in der obigen Definition angeführten Tatbestand des Mobbing erfüllen.

Welche Persönlichkeitsrechte verletzt Cybermobbing?

Cybermobbing zielt wie Mobbing darauf, das Opfer durch permanenten Stress in seiner Integrität zu schädigen. Mobbing richtet sich gegen elementare Persönlichkeitsrechte. Dazu gehören:

- **Die persönliche Ehre.** Verletzt wird dieses Recht z.B. bei Äußerungen, die darauf abzielen, das Ansehen, den sozialen oder persönlichen Wert einer Person herabzusetzen. Seinen Schutz findet es in den Paragraphen im Strafgesetzbuch zu Äußerungsdelikten wie Beleidigungen, Verleumdung, Androhung oder Aufforderung zu Straftaten.
- **Das Recht auf freie Entfaltung.** Dies ist das Recht, zu tun was man gerne tun möchte, am sozialen und kulturellen Leben teilzunehmen, Vereinen oder Parteien beizutreten, Hobbys zu pflegen, sich nach eigenem Geschmack zu kleiden und die Musik zu hören, die einem gefällt und seine Freizeit nach eigenen Wünschen zu gestalten. Dieses Recht findet natürlich seine Grenzen in den Rechten der Anderen, es darf aber nicht willkürlich eingeschränkt werden.
- **Das Recht auf Privatheit** oder das Recht, in Ruhe gelassen zu werden. Es wird in verschiedenen Gesetzen präzisiert. Das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung findet sich in den Datenschutzgesetzen, der Schutz vor Telefonwerbung im Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb. Insbesondere darf niemand persönliche Informationen über Dritte ohne Erlaubnis veröffentlichen.
- **Das Recht am eigenen Namen.** Niemand darf ohne Erlaubnis unter dem Namen eines anderen Handeln oder Äußerungen von sich geben.

- **Das Recht am eigenen Bild.** Dieses Recht wird im Kunsturheberrecht ausformuliert und besagt, dass bis auf Ausnahmen niemand das Bild eines Anderen ohne dessen Erlaubnis veröffentlichen darf.
- **Das Recht am eigenen Wort:** Dies bedeutet ähnlich wie beim Recht am Bild das Verbot, aufgenommene Äußerungen Dritter zu veröffentlichen, z.B. Mitschnitte von Unterricht.

Zusammenfassen lässt sich dies als das **Recht auf Selbstbestimmung der Offenbarung von persönlichen Lebenssachverhalten** (vgl. LG Köln, Urteil vom 11.07.2007). Das bedeutet, dass jeder darüber entscheiden kann, welche persönlichen Informationen er von sich in Wort, Ton und Bild preisgeben will, um den Eindruck zu gestalten, er man in der Öffentlichkeit hinterlassen möchte.

Damit lässt sich der Begriff Cybermobbing allgemeiner bestimmen: **Cybermobbing** ist die anhaltende Beeinträchtigung von Persönlichkeitsrechten Anderer durch den Einsatz digitaler Medien. Wer aber tut so etwas und warum?

Die Akteure und ihre Motive

Gründe für Mobbing gibt es viele: Machtgefühl, Spaß am Quälen, Langeweile, Ärger, Aggression, Rache, Neid, Fremdenfeindlichkeit, Gruppendruck, Geltungswunsch, Überheblichkeit. Ein beliebiger Aggressionen fördernder psychischer Impuls kann zur Ursache für Mobbing werden.

Als **Opfer** werden Personen am Rand der Gruppe ausgewählt, die wenige Freunde und nicht den sozialen oder auch finanziellen Rückhalt (Markenkleidung), um sich zu verteidigen. Der **Betreiber** hat im Gegensatz einen hohen sozialen Status innerhalb der Gruppe, er hat die Initiative, plant die Aktivitäten und bewertet die Vorschläge seiner **Helfer**. Diese handeln weniger aus eigenem Antrieb, setzen die Ideen und Vorschläge des Betreibers aber um. Dabei genießen sie den Statusgewinn, den ihnen der Kontakt zum Betreiber bringt. Mit der Anzahl der Helfer sinkt gleichzeitig die individuelle Verantwortung. Wenn „die Anderen“ sich auch so verhalten, ist es sozial legitimiert und somit normal.

Die meisten Personen innerhalb des Mobbing-Sozietops bilden allerdings die schweigende Mehrheit, die **Möglichmacher** (Taglieber, S. 9), die dem Verhalten der Mobber zwar kritisch gegenüber stehen („so weit muss man ja nicht gleich gehen“), es im Grunde aber billigen. Manche sind einfach nur

froh, (dieses Mal) nicht selber betroffen zu sein. Erst ihr Schweigen sorgt dafür, dass das Opfer isoliert bleibt.

Werden Betreiber, Helfer oder Möglichmacher zur Rede gestellt, wählen sie regelmäßig eine Rationalisierungsstrategie:

- das Opfer sei selber Schuld, weil er / sie die Werte / Kleiderordnung / Sprache der Gruppe nicht teilt oder einfach die Erwartungshaltung der Gruppe nicht erfüllt.
- Der Gruppe blieb keine andere Wahl, da sich das Opfer nicht als einsichtig / anpassungswillig / kooperativ gezeigt habe und damit keine Möglichkeit zu einer konstruktiven Lösung blieb.
- Das Opfer hätte sich wehren können / sollen / müssen. Dieses Argument übersieht den Umstand, dass Opfer gerade deswegen ausgesucht werden, weil sie sich nicht verteidigen können.
- Mobbing durch Vorgesetzte wird häufig als geduldetes Mittel zum Abbau von Mitarbeitern in unbefristeten Arbeitsverträgen eingesetzt, um dem Kollegen die Annahme eines Auflösungsvertrags als einzige gangbare Alternative aufzuzwingen.

Aktionen und Reaktionen

Welche Möglichkeiten haben Betroffene, etwas gegen derartige Angriffe zu unternehmen? Hier ist zu unterscheiden zwischen 1. Prävention und 2. Reaktionen der Opfer und 3. Reaktionen der Organisation.

1. Prävention

Zu vorbeugenden Maßnahmen gehören Informationsveranstaltungen und Unterrichtsgespräche mit Kollegen und Vorgesetzten, um grundlegende Persönlichkeitsrechte und Unterscheidungen wie privat/öffentlich oder mündlich/schriftlich anzusprechen, die mit digitalen Medien herausgefordert werden. Ziel ist es vor allem, das Umfeld, die Helfer und Möglichmacher zu erreichen, ohne deren Rückhalt Mobbing nicht funktioniert.

Eine weitere Maßnahme ist die Kanalisation von Kommunikationsbedürfnissen. Viele Mobber sagen, dass sie keine andere Möglichkeit mehr gesehen hätten, ihren Unmut zu äußern. So kurzsichtig dieses Argument auch ist, es sollte dennoch ernst genommen werden. Mobbing ist häufig ein Zeichen für notorische Unzufriedenheit in der Organisation, weswegen die Mehrheit das

Mobbing schweigend duldet oder sich sogar aktiv daran beteiligt. Mit der Androhung von Strafen lässt sich dieses Verhalten nur begrenzt kontrollieren. Besser ist es, ein Ventil für den Unmut zu schaffen, ehe er sich in öffentlichen Verletzungen der Persönlichkeitsrechte äußert. Unter dem Stichwort „interne Evaluation“ oder „Selbstevaluation“ werden in der Organisationsentwicklungsforschung Konzepte u.a. für die Bewertung von Kollegen und Vorgesetzten (z.B. Buhren, 2007). Daher sollte eine Organisation sich frühzeitig um eine konstruktive interne Evaluation bemühen.

2. Reaktionsmöglichkeiten der Betroffenen auf Cybermobbing

Sollte es trotz Prävention zum (Cyber-) Mobbing kommen, gibt es für die Betroffenen die Besonderheiten der digitalen Medien zu beachten (vgl. cyberbullying.org):

- Niemals antworten, auch keine Rechtfertigungen oder Richtigstellungen. Eine Reaktion zu provozieren ist genau das, was der oder die Täter beabsichtigen.
- Beweismaterial sichern, egal ob SMS, Mail, Webseiten, Bilder oder Chatmitschnitte. Um Hilfe effektiv zu organisieren, müssen Beweise vorliegen.
- Hilfe suchen (Kollegen, Betriebsrat, Vorgesetzte), denn Mobbing lebt von der Isolation der Opfer. Verlassen diese die Rolle des passiven Erduldens und wächst der Widerstand, stellen viele Täter ihre Aktivitäten ein.
- Gegebenenfalls Polizei einschalten: Bei strafrechtlich relevanten Beiträgen (Pornographie, extreme Gewaltdarstellung) kann eine Anzeige das erforderliche Signal setzen, dass die Grenzen überschritten wurden.
- Gegebenenfalls Entfernung der Inhalte verlangen: Während es beim Umgang mit den Tätern aus gutem Grund verschiedene Stufen gibt (s.u.), müssen öffentlich zugängliche Inhalte so rasch wie möglich aus dem Internet gelöscht werden, ehe sie sich verbreiten. Zwar sind Anbieter von Telediensten dazu verpflichtet, offensive Beiträge nach Kenntnis zu entfernen, viele reagieren aber erst bei Androhung rechtlicher Schritte mit dem gebotenen Engagement.

3. Reaktionsmöglichkeiten der Betroffenen im Allgemeinen

Je nach Vorfall und Tätern stehen verschiedene abgestufte Reaktionsformen zur Verfügung. Ganz im Sinne des Grundsatzes der Theorie menschlicher Kommunikation (Watzlawick 1969) gilt auch hier: Man kann nicht nicht reagieren, auch Wegsehen oder Kleinreden ist eine Reaktion. Die anderen unterscheiden sich im Grad ihrer Eskalation:

1. Gespräch mit den Akteuren. Häufig reicht es aus, den Betreiber, seine Helfer und das Opfer zu einem moderierten Gespräch zu motivieren, in dem Gründe gesucht und gemeinsame Ziele für das zukünftige Miteinander vereinbart werden.
2. Sind die Täter nicht bekannt oder nicht einsichtig ist der nächste Schritt der Gang zum Vorgesetzten der Arbeitsgruppe. Mit ihm können gemeinsame Regeln für den Umgang fest gelegt werden. Bezieht die schweigende Mehrheit Stellung und verliert der Betreiber an Unterstützung, stellt er seine Angriffe vielleicht ein. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, seine Mitarbeiter vor Mobbing und dem damit verbundenen psychosozialen Stress zu schützen.
3. Darüber hinaus oder parallel dazu kann Strafanzeige gestellt werden, sowohl gegen den oder die Täter als auch gegen die Organisation wenn sie nach Bekanntwerden nichts gegen das Mobbing unternommen hat. Auch wenn noch kein Urteil speziell zu Cybermobbing in Unternehmen bekannt ist, dürften sich die Rechtsprechungen der vergangenen Jahre analog auf diese Form des Mobbing anwenden lassen (Klima 2007).

Die letzte Maßnahme zeigt zwar, wo die Macht sitzt, sie sind aber auch Zeichen für ihr Versagen. Aus Angst vor Strafe entsteht kein einsichtiger Lerneffekt, sondern höchstens oberflächliche Verhaltensanpassung. Ziel muss aber sein, gegenseitigen Respekt für die Persönlichkeitsrechte Anderer zu vermitteln.

Fazit

Die Medienwelt fordert immer häufiger zum Mitmachen auf. Web 2.0, Instant Messaging, Digitalfotografie: „9 von 10 Digitalfotos werden mit einem Kamera-Handy aufgenommen“ (Parrot Press Kit, zitiert aus: Thielmann 2007, S. 14). Die technischen Möglichkeiten verleiten zu mancher Idee, die nicht immer als gezielte Verletzung von Persönlichkeitsrechten, sondern als kleiner Scherz beabsichtigt sind, dann aber ein Eigenleben entwickelt, das die Autoren nicht mehr kontrollieren können. Vielen Menschen ist nicht klar,

was sie mit der Veröffentlichung digitaler Medien anrichten können und sie äußern sich nach einem klärenden Gespräch wieder in gemäßigter Form. Für notorische Wiederholungstäter gibt es eine Vielzahl an Maßnahmen, die das Problem allerdings selten an der Wurzel packen. Da können Präventionen ansetzen, in denen das Kommunikationsbedürfnis kanalisiert wird, das im Mobbing zu Grenzübertretungen im kommunikativen Handeln führt.

Letztlich geht es um den Aufbau von grundlegenden Medienkompetenzen, denn diese beinhalten nicht nur zu wissen, wie etwas gemacht wird, sondern auch, wann etwas besser nicht gemacht wird.

Quellen

Webquellen werden im folgenden nicht mit einer sperrigen URL zitiert, sondern unterstrichen. Unter ihrem Titel sind sie bei Google leicht auffindbar. Die Verfügbarkeit der Seiten wurde im Januar 2009 überprüft.

Buhren, Claus: Selbstevaluation in Schule und Unterricht. Luchterhand, 2007.

Hanewinkel, R.; Knaack, R.: Mobbing: Gewaltprävention in Schulen in Schleswig-Holstein. Kronshagen: Landesinstitut Schleswig-Holstein für Praxis und Theorie in der Schule, 1997.

Klima e.V. (Hg.): Referenzurteile Mobbing. 2007.

Koubek, Jochen.: Der andere Schulhof. Die dunkle Seite von schülerVZ. In: LOG IN 153 (2008), S. 38–41.

Labbé, Micha (2007): Mobbing – Schluss damit!

Meschkat, Bärbel. et al.: Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin: 2002

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (09/2007): Mobbing von Lehrkräften im Internet.

Popkin, Helen A. (2007): Survive your inevitable online humiliation.

Hans, Barbara (2007): Von Schülern verhöhnt – und die ganze Welt sieht zu.

Landeskriminalamt NRW (2007): Neue Phänomene bei der Handynutzung durch Kinder und Jugendliche.

Rat für Kriminalitätsverhütung in Schleswig-Holstein (2007): Happy Slapping und mehr ... Brutale, menschenverachtende oder beleidigende Bilder auf Handys.

SO – Spiegel Online (2007): Sechsklässler pöbelte im Flirt-Chat als Lehrerin.

Eberspächer, Matthias (2007): Cyber-Mobbing gegen Lehrer: Pornomontagen und Hinrichtungsvideos.

Tagblieber, Walter (2005): Berliner Anti-Mobbing-Fibel. Was tun wenn.

Thielmann, Tristan: Eine Mediengeschichte des Displays. In: Navigationen Jg. 6, Heft 2 (2006), S. 13–30.

Watzlawick, Paul et al.: Menschliche Kommunikation. Huber: 1969.

2.6 Alles spricht für 2.0 – Web 2.0 als neues Instrument der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Karin Engelhardt

Zusammenfassung: *Neue Möglichkeiten verlangen neue Konzepte. Internationale Medienunternehmen haben diese Hürde bereits erfolgreich gemeistert. Große Unternehmen haben ihre Kommunikationsstrategie erweitert. Auch die öffentlichen Verwaltungen der Kommunen, Länder und des Bundes stehen vor der Aufgabe, die Möglichkeiten des Web 2.0 in ihren Kommunikationsstrategien zu berücksichtigen. Betritt die Verwaltung dabei völliges Neuland? Wie kann sich die kommunale PR-Arbeit für die Multimedia-Welt organisieren?*

Autorin: *Karin Engelhardt ist Leiterin der Abteilung Verwaltungsmodernisierung/E-Government in der Stadt Coburg. Im Jahr 2009 gewann sie mit der Stadt Coburg den 1. Platz im 9. eGovernment-Wettbewerb für das Projekt Digitales Stadtgedächtnis. Sie ist gelernte Textilfachfrau und Journalistin.*

Einführung: Die größte Medienrevolution seit Gutenberg¹³

War das Web 1.0 vor allem eine Plattform zur Publikation von Inhalten, also eine Inszenierung von Monologen¹⁴, so stellen die Menschen im Web 2.0 den Anspruch in den Vordergrund, gehört zu werden und Antworten zu bekommen. Die Botschaft von Cluetrain, das Ende der einseitigen Kommunikation, ist angekommen.¹⁵ Das Netz regt die Menschen zum Austausch an, weil es die Hürden in Kontakt zu treten niedriger macht. Immer mehr Menschen bewegen sich wie selbstverständlich im Internet – es wird zu einem gesellschaftlichen Raum. Daher ist es selbstverständlich, dass die öffentliche Ver-

¹³ Vgl. Burda, H (21. 9. 2009), Rede beim Zukunftskongress der Albert-Ludwigs-Universität

¹⁴ Vgl. Solis, B (2008).: New Communication Theory and the New Roles for the New World of Marketing. URL: <http://www.socialmediatoday.com> – Zugriff am 2. 1. 2010

¹⁵ Schulz-Bruhdoel/Bechtel (2009), S. 114.

2.6 Web 2.0 als neues Instrument d. komm. Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit 147

waltung als Gestalter dieses Raumes ebenfalls in diese neue Art des Diskurses einbezogen wird.

Aus 1.0 wird 2.0 und über 3.0 wird in Fachkreisen bereits diskutiert. Immer mehr Menschen – 67,1% der deutschen Bevölkerung – sind in irgendeiner Form online.¹⁶ Wir erleben nicht nur eine erstaunliche Zunahme der Kommunikationsintensität, sondern auch signifikante Veränderungen des Informationsverhaltens. „Web 2.0“ wird beschrieben als schnelles, multimediales, interaktives, vernetztes Mit-mach-Internet. Menschen arbeiten, reden, schreiben, diskutieren, kaufen, verkaufen, treffen sich – reale und virtuelle Anliegen vermischen sich. Wie ein guter Supermarkt hat das Web mittlerweile für jedes Bedürfnis das passende Produkt.

Welche Konsequenzen hat dies für die Verwaltung? Wie kann die Verwaltung auf Bedürfnisse ihrer Adressaten reagieren? Betritt die Verwaltung völliges Neuland? Wie kann sich die kommunale PR-Arbeit für die Multimedia-Welt organisieren?

Der Einsatz der neuen Medien kann in der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg werden. Auch in der Wirtschaftsförderung, also in der Vermarktung eines Wirtschaftsstandortes, können neue Medien entscheidend genutzt werden. Ein schrittweises Vorgehen in Richtung einer integrierten Strategie wird auch für die Verwaltung der einzige Weg sein, die Veränderungen für sich zu nutzen.

Chancen für die kommunale PR-Arbeit

Die Web-2.0-Idee stellt die Verwaltung vor große Herausforderungen. Mit Web 2.0 gestaltet nicht mehr die Stadt zentral ihren Internetauftritt; die Stadtverwaltung ist nur noch eine von vielen Informationsquellen, die zusammen mit anderen Akteuren die Präsentation der Stadt ergeben. Die Idee der interaktiven Gestaltung der PR einer Stadt oder einer Region birgt viele Chancen. Viele kommunale Akteure – Bürger, Unternehmen, Vereine – identifizieren sich durch ihr Engagement im Web 2.0 mit der Vermarktung der Stadt und fungieren so als PR-Multiplikatoren. Zudem wird die Reichweite der PR-Arbeit erhöht, weil unterschiedliche Akteure eine Vielzahl von Kommunikationskanälen nutzen – von der Mund-zu-Mund-Propaganda bis zu Twitter. Und zuletzt wird nicht nur der Inhalt des Auftritts von vielen

¹⁶ Vgl. (N)Onliner Atlas (2009), S.10

Akteuren bestimmt; auch die Art des Auftritts wird diskutiert werden. Dies kann zum Vorteil der Stadt sein, da Vielfalt die Voraussetzung für Kreativität ist – und Kreativität ist eine Voraussetzung für gute PR-Strategien.

Gleichzeitig werden die Verantwortlichen für kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in die Pflicht genommen. Herausforderungen sind:

- Informationsflüsse lassen sich nicht mehr so einfach kontrollieren.
- Organisationsstrukturen werden abgelöst und durch neue ersetzt.
- Der Umgang mit Social Web Communities will verstanden und gelernt sein.
- Ungewohnte Formate wie z. B. Video werden eingefordert.
- Das Social Web wirft rechtliche Fragen auf: Es gibt noch starke Rechtsunsicherheit durch unklare Gesetzesauslegung in Bezug auf Datenschutz, Haftung, Urheberrecht, Persönlichkeitsrechte u.v.m. – einfach gefragt: Was darf die Verwaltung?

Die Aufgabe der PR-Abteilung definiert sich also weitgehend neu. Sie wird mehr zu einem Koordinator der PR-Maßnahmen. Sie muss versuchen, die vielfältigen Ideen und Informationen zu kanalisieren, zu steuern und möglichst zu einem großen Ganzen machen. Dabei sollte ein Maß zwischen Freiheit und Kontrolle gefunden werden – keine leichte Aufgabe. Die Verwaltungen betreten hier in vielen Bereichen Neuland.

Um diese Herausforderungen erfüllen zu können, braucht es eine Strategie. Eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten zu entwerfen und umzusetzen, ist in der Verwaltung nichts Neues. Die Verwaltung muss aber erst lernen, echten Mehrwert aus Web 2.0 zu generieren und das Web ganz bewusst für eigene Anliegen zu nutzen.¹⁷

Phasen der Umsetzung – der Weg zu neuen Konzepten

Starten: ein guter Anfang ist die halbe Miete

„Meinst du, wir müssen bei Twitter was tun? Meld doch einen Account an, dann ist der Name wenigstens belegt.“ Diese Aussage steht für die Unsicherheit der Verwaltung gegenüber dem Thema.

Drei Hürden sind zu meistern. PR-Schaffende und die Verwaltung müssen Web 2.0 kennen lernen, multimedial denken und arbeiten können und die

¹⁷ Vgl. Zerfaß/Sandhu (2008)

2.6 Web 2.0 als neues Instrument d. komm. Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit 149

Kommunikationskultur des Social Webs verstehen. Die mediengerechte und multimediale Aufbereitung und Verknüpfung von Inhalten, die neuen Kommunikationskanäle simultan zu bedienen und Kommunikationsflüsse noch weniger kontrollieren zu können stellen einige der Hürden für die Umsetzung dar. Neben den PR-Schaffenden selbst ist die gesamte Verwaltung mit Organisation, Technik und Personal beteiligt.

Zunächst gilt es, ein Gefühl für die Vielfalt im Netz zu entwickeln, zu beobachten, selbst ein Teil zu sein: Wer macht was, wie sind die Regeln. Wie verbreiten sich die Inhalte. Eine gute Idee ist es, die in der Verwaltung vorhandene Medienkompetenz zu nutzen. „Digital Natives“, alle im Zeitalter des Internets Geborenen, können helfen, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. Beispielsweise können Jugendorganisationen oder die IHKs Know-how einbringen. So entsteht bereits am Anfang ein (noch reales) Netzwerk an Interessierten.

Nach dem Blick nach außen gilt es, die interne Kommunikation und die Prozesse in Augenschein zu nehmen. Wo genau entstehen Informationen in der Verwaltung, wer bereitet sie auf, wie werden sie weitergegeben?

Am Ende dieser Phase sollte die Verwaltungsspitze gemeinsam mit dem PR-Team die grundsätzliche Idee formuliert haben, welche Kommunikationsaufgabe mit Instrumenten des Web 2.0 bearbeitet werden könnte und welche Erwartungen damit verbunden sind.

Planen: Investition in Strategie lohnt sich

Nachdem die grundsätzliche Idee, die Organisation des Umsetzungsteams, Finanzen und der Zeitrahmen geklärt sind, kann die Konzeption beginnen.

Es empfiehlt sich, in folgenden vier Schritten vorzugehen.¹⁸

- **People – Menschen:** Zunächst gilt es von der Verwaltung abzuschätzen, wie sich die Bürger beteiligen werden. Sind die Bürger bereit für Social Networking mit der Verwaltung oder soll die Verwaltung lieber die Informationsebene in den Vordergrund stellen? Je genauer diese Analyse ausfällt, desto erfolgreicher können die Maßnahmen zugeschnitten werden.
- **Objectives – Ziele:** Dann werden Ziele definiert. Welches Kommunikationsziel soll mittels Web 2.0 genau erreicht werden? Soll ein Newsroom auf der Website entstehen, Diskussionen angeregt oder bestimmte Grup-

¹⁸ Vgl. Li/Bernoff (2008), S. 75–76.

pen unterstützt werden? Auf allen Ebenen sind Ziele denkbar. Wichtig ist, sie müssen zur Verwaltung, zum gesetzlichen Auftrag und zu den Bürgern passen.

- **Strategie:** Nach der Zielfindung sollte die Verwaltung durchdenken, wie sich die Beziehung zu den Zielgruppen ändern soll. Welche Rolle wird wer einnehmen? Insbesondere: Welche Rollen nimmt die bisherige PR-Abteilung ein? Wie sind die Aufgabenanteile von Koordination und Kommunikation? Zu welchen Konsequenzen könnte diese Strategie möglicherweise führen? Welche Regeln sollte man aufstellen? Wer darf was? Wie sanktioniert man Missbrauch und Vandalismus? Die Verantwortlichen sind mit den Netzwerken vor Ort meist bestens vertraut. Was darf nicht geschehen? Auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Organisation sowie eventuelle juristische Konsequenzen sind zu überdenken. Wie können die PR-Verantwortlichen den Erfolg messen?
- **Technologie:** Erst jetzt werden die geeigneten Anwendungen überlegt und ausgewählt. Wofür kann welche Technologie genutzt werden? Blogs, Wikis, Netzwerke – jede Technologie muss mit allen Vorteilen und Konsequenzen betrachtet werden. Dazu gehört beispielsweise die Frage, ob bei eigenen Anwendungen die Verwaltung rund um die Uhr zur Verfügung stehen kann, oder ob besser externe Dienstleister mit der technischen Umsetzung betraut werden. Auch bei der Auswahl der Technologie müssen die Verantwortlichen die rechtlichen Rahmenbedingungen genau prüfen.

Ein gutes Konzept hat Potenzial zum Wachstum. Das große Ziel eines integrierten Kommunikationskonzeptes für die ganze Verwaltung wird Zeit brauchen. Wichtigstes Erfolgskriterium ist, den vielen kleinen Maßnahmen ein Gesamtkonzept (Masterplan) nach dem oben skizzierten Vorgehen zu Grunde zu legen.

Durchführen: Verantwortung übernehmen

Sind die Vorarbeiten erledigt, geht es an die Umsetzung. Natürlich gibt es keine Patentrezepte für den Erfolg von Social-Media-Projekten. Schließlich ist jede Verwaltung anders, jedes Team hat Stärken und Schwächen und jedes Projekt entwickelt im Laufe der Umsetzung ein Eigenleben. Dazu kommt, dass jede Stadt eigenen Gesetzmäßigkeiten folgt.

Immerhin, einige Gemeinsamkeiten gibt es trotzdem überall, die den Erfolg des Projekts begünstigen können. Denn – das Internet hat ein langes Gedächtnis. Fehler werden konserviert.

2.6 Web 2.0 als neues Instrument d. komm. Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit 151

- **Qualität der Inhalte:** Die Inhalte müssen aktuell sein. Sie müssen in einer adressatengerechten Sprache geschrieben, mediengerecht aufbereitet und professionell in der Handhabung sein. Typische Fehler wie Dokumente, welche sich nicht öffnen lassen, Filme, die nur mit Mühe zum Laufen gebracht werden, sollten unbedingt vermieden werden. Grundsätzlich dürfen eigene Inhalte nicht unbedingt über fremde Inhalte gestellt werden, die z.B. in Blogs platziert werden können. Voraussetzung für ein Funktionieren der Social Media ist es, den Informationsstrom frei fließen zu lassen – allerdings in klaren Grenzen, die durch Regeln definiert werden.
- **Synchronisierung:** Bei aller Begeisterung darf der Bezug zu den Massenmedien nicht vergessen werden. Alle Möglichkeiten zur Verbreitung der Botschaften sollten ausgeschöpft werden, die verschiedenen Medien aufeinander sowohl zeitlich als auch inhaltlich abgestimmt sein.
- **Präsenz:** Engagement im Web 2.0 muss dauerhaft sein. Meist schwindet das Interesse nach der ersten Pressekonferenz und den ersten Zeitungsberichten. Jede Web-2.0-Aktivität braucht einen Verantwortlichen auf Dauer.
- **Wille und Glaubwürdigkeit:** Die Verwaltung ist gut beraten, lieber weniger Kanäle auszuwählen, dafür aber mit ehrlicher Absicht zu kommunizieren. Hier ist z. B. ein typischer Fehler, dass ein als Bürgermeister-blog ausgewiesenes Blog nicht vom Bürgermeister selbst geschrieben wird. Dann lieber den Blog als Blog des Pressesprechers ausweisen. Aktive, echte Mitgliedschaften werden von den Usern auf allen Ebenen erwartet und geschätzt.
- **Monitoring und Controlling:** Zahlen dürfen nicht zum Selbstzweck werden. Wenige aussagekräftige Werte dauerhaft erfasst, geben Aufschluss über den Erfolg einer Maßnahme. Neben den Zahlen sind auch hochwertige Inhalte und dauerhafte Frequenzen ein Kriterium für den Erfolg.

Beispiel: Digitales Stadtgedächtnis Coburg

Ein Beispiel für eine bereits existierende Web-2.0-Plattform ist das Digitale Stadtgedächtnis der Stadt Coburg (<http://www.stadtgeschichte-coburg.de/>). Das Digitale Stadtgedächtnis ist eine Sammlung der belegten Stadtgeschichte verknüpft mit den kollektiven Erinnerungen aller Bürger an ihre Erlebnisse in der Stadt Coburg. Jeder Bürger hat seine eigene Geschichte, die er im Digita-

len Stadtgedächtnis der Allgemeinheit zur Verfügung stellen kann. So wird jeder Einzelne nicht nur ein Teil der Internetplattform sondern auch ein Teil der Stadtgeschichte Coburgs. Das Digitale Stadtgedächtnis erzielt einen hohen Identifikationsgrad der Bürger mit der Stadt. Gleichzeitig wird die Webseite durch ihre Interaktivität für Besucher von außen glaubhafter und authentischer – die Beiträge wurden ja nicht von einer Marketingagentur sondern von den Bürgern geschrieben.



Fazit

Web 2.0 und das Social Web haben die Kommunikationsweise der Menschen verändert. Online Publizieren, informieren, vernetzen und Wissen gemeinsam strukturieren kennzeichnen diese neue Entwicklung.

Diese Veränderungen entsprechen aber auch dem Geist der Zeit. Das heutige Nutzerverhalten legt nahe, die neuen Möglichkeiten des Internets aufzugreifen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Zumal die heranwachsenden Digital Natives, die Jugend, verstärkt diese neuen Technologien nutzen.

Auch in der Verwaltung hat sich viel getan. Die Verwaltung führt gerade im Bereich E-Government viele innovative Projekte durch, welche sich wie ein Einführungsprojekt von Web 2.0 durch Einmaligkeit, Komplexität, Neuartigkeit, intensive Zusammenarbeit über mehrere Zuständigkeiten, Innovation und Risiko auszeichnen. Umgesetzt werden diese Projekte seit Jahren erfolgreich mit Mitteln des Projektmanagements.

Kurz gesagt: Alles spricht für 2.0!

3 **METHODISCHE ANSÄTZE FÜR EINE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG 2.0**

3.1 **Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln**

Gerd Meier zu Köcker und Claudia Buhl

Zusammenfassung: Gerd Meier zu Köcker betrachtet Kompetenznetzwerke, denen sowohl Mitglieder aus Forschung und Wirtschaft angehören, als entscheidende Faktoren für die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die öffentliche Hand spielt in den genannten Initiativen zum Aufbau solcher Netzwerke die passive Rolle des Finanziers, die hauptsächlich auf eine Anschubfinanzierung zum Aufbau von Strukturen abzielt. In diesem Zusammenhang erläutert von Köcker die Schwierigkeiten der Aufrechterhaltung von Kompetenznetzwerken aufgrund auslaufender Fördermaßnahmen. Am Ende entwirft er Perspektiven für Kompetenznetzwerke und macht Vorschläge zur Weiterentwicklung des Konzepts.

Autoren: Dr. Gerd Meier zu Köcker ist seit 1999 bei der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH tätig und leitet dort das Institut für Innovation und Technik sowie den Bereich Technologiekooperationen. Seit 2007 leitet er die Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland im Auftrag des BMWi. Weiterhin ist er Mitglied der High Level Advisory Group on Clusters (Europäische Kommission) und war an der Entstehung des European Cluster Memorandums aktiv beteiligt. – Claudia Buhl, seit 2007 als Fachberaterin im Bereich „Internationale Technologiekooperationen und Cluster bei der VDI/VDE Innovation und Technik GmbH. In diesem Kontext hat sie diverse Publikationen zu Nachhaltigkeitsaspekten von Netzwerken oder innovativen Dienstleistungen durch Cluster verfasst. Die Diplom-Politikwissenschaftlerin in Potsdam mit den Schwerpunktbereichen „Vergleich und Analyse von politischen Systemen und Wirtschaftssystemen“, „Internationale Politik“ und „Das politische System der Bundesrepublik Deutschland“.

Neuartige Formen der Zusammenarbeit sind gefragt

Weltweit stehen Innovationsstandorte im unmittelbaren Wettbewerb um die renommiertesten Wissenschaftler, Nachwuchskräfte und am besten ausgebildeten Facharbeiter, um die besten Forschungs- und Entwicklungszentren sowie um die innovativsten und dynamischsten Unternehmen. Dabei haben die Standorte, an denen u. a. alle Akteure der Wertschöpfungskette eng mit einander kooperieren, eine intensive Kommunikation pflegen und gute Rahmenbedingungen geschaffen wurden, im globalen Wettbewerb die besten Zukunftsaussichten. Daher erfordert die weltweite Konkurrenz neuartige Formen der Zusammenarbeit von Forschung sowie Wirtschaft und stellt neue Anforderungen an alle Akteure, auch an die öffentliche Förderung. Kompetenznetze (oder auch regionale Netzwerke oder Cluster genannt) stellen eine passende Antwort dar. Diesbezüglich zeigt die Praxis, dass Unternehmen, die Mitgliedsakteure in Kompetenznetzen sind, oftmals am schnellsten und wirkungsvollsten auf die Herausforderungen reagieren können, die wandelnde Innovationsprozesse und die Globalisierung der Wirtschaft mit sich bringen. Die aktuelle Netzwerklandschaft in Deutschland ist geprägt durch eine Vielzahl leistungsfähiger Kompetenznetze.

Was sind Kompetenznetze und welche Mehrwerte generieren sie?

Kompetenznetze sind als Kooperationsverbände kompetenter Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung zu verstehen, die durch eine enge Interaktion sowie Kommunikation untereinander geprägt sind (Bild 1). Durch die intensive und insbesondere frühzeitige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Forschungsinstitutionen beschleunigt sich der Wissenstransfer, wodurch zum einen Unternehmen von den Forschungsergebnissen profitieren und somit innovative Produkte und Dienstleistungen schneller und wettbewerbsfähiger in den Markt bringen können. Zum anderen finden Forschungseinrichtungen effektiver Wirtschaftspartner für die Umsetzung ihrer Forschungsprodukte. Technologienetzwerke sind dadurch in der Lage, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen bedeutend zu steigern und zur Profilbildung sowie Positionierung von Regionen im internationalen Wettbewerb beizutragen. Dabei sind Technologienetzwerke, die von der räumlichen Agglomeration der Akteure profitieren, aber mehr als ein loses Beziehungsgeflecht. Sie agieren zielorientiert, unterstützen die Kompetenzentwicklung und

sind an den Erfordernissen einer Wissensgesellschaft sowie der fortschreitenden Globalisierung ausgerichtet¹⁹.

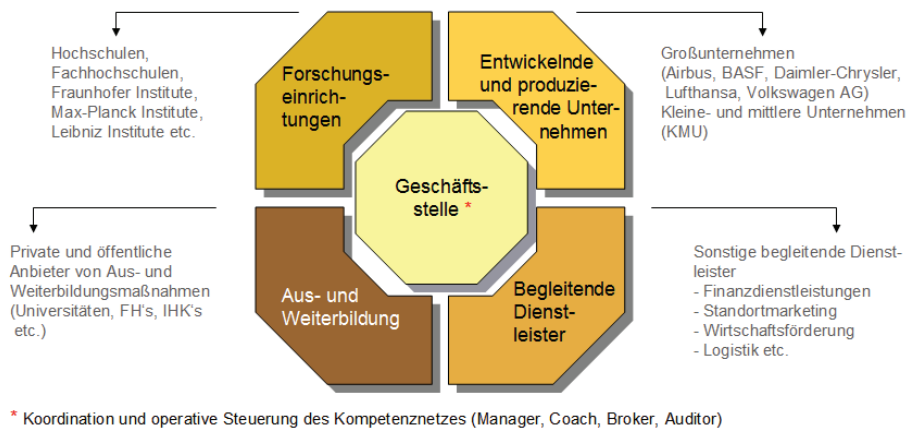


Bild 1: Wesentliche Akteure eines typischen Kompetenznetzes (Quelle: Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland)

Eine ausschließliche Konzentration auf den nationalen Wirtschafts-, Technologie- und Forschungsmarkt – sowohl für Unternehmen als auch für Netzwerke – ist dabei nicht immer ausreichend. Technologienetzwerke müssen über Regionen- sowie Landesgrenzen hinweg kooperieren, dabei Internationalisierungsstrategien entwickeln und diese konsequent verfolgen, um bei fortschreitender Globalisierung ihre Marktposition aufrecht erhalten und ausbauen zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kompetenznetze

- *regional konzentriert* ansässige, jedoch überregional agierende Kooperationsverbände mehrerer leistungsstarker Akteure sind,
- einen *gemeinsamen thematischen Fokus* haben,
- die *unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette* (vertikale Vernetzung) sowie verschiedene Branchen und Disziplinen (horizontale Vernetzung), umfassen
- sich durch *intensives Interagieren* der involvierten Akteure auszeichnen, wodurch es möglich ist, die Zeitspanne des Innovationszyklus entscheidend zu reduzieren und

19 Monatsbericht des BMWi „Schlaglichter der Wirtschaftspolitik“, Januar 2010

- *Innovationen* mit einem besonders *hohen Wertschöpfungspotenzial hervorbringen* und diese in marktfähige Produkte bzw. Dienstleistungen umsetzen.

Förderung von Kompetenznetzen in Deutschland

Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Kompetenznetzen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, speziell KMUs, kam und kommt der Förderung der Netzwerkentwicklung in Deutschland eine große Bedeutung zu. Sie findet primär auf zwei Ebenen statt – auf der Ebene des Bundes und der Bundesländer (Bild 2). Auf Bundesebene wurde im Rahmen der „Hightech-Strategie für Deutschland“ eine umfassende, ressortübergreifende Strategie entwickelt. Der Strategierahmen reicht von breitenwirksamen – oft KMU-spezifischen – Maßnahmen über modulare, regional- bzw. technologiespezifische Ansätze bis zur Förderung leistungsstarker Netzwerke. Die drei wichtigsten Beispiele für die Netzwerk- und Clusterförderung auf Bundesebene sind

- Initiative Kompetenznetze Deutschland (BMW i),
- das Modul „Netzwerkprojekte“ im Rahmen des ZIM – Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (BMW i) sowie
- der Spitzencluster-Wettbewerb (BMBF),

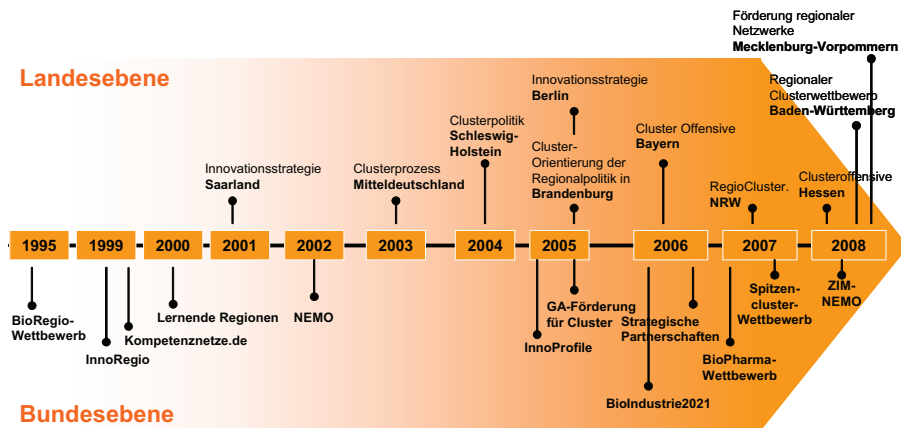


Bild 2: Ausgewählte Initiativen zur Netzwerkförderung in Deutschland (Institut für Innovation und Technik, Berlin)

Die Bundesländer unterstützen ebenfalls den Aufbau von Netzwerken und Clustern, wobei hier sehr unterschiedliche Herangehensweisen gewählt wer-

den²⁰. Das betrifft sowohl die Auswahl der Branchen- bzw. Technologiefelder, die Enge der Bindung an die Wirtschaftsförderung des Bundeslandes als auch die Einbindung von Akteuren mit Sitz außerhalb der jeweiligen Ländergrenzen.

Der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ des BMWi kommt darin eine wichtige Rolle zu. Sie setzt bundesweit einheitliche, anspruchsvolle Standards für Qualität und Leistungsfähigkeit von regionalen Technologienetzwerken. Gleichzeitig verfolgt sie einen recht neuartigen Ansatz zur Förderung der Leistungsfähigkeit von Kompetenznetzen, und zwar nicht rein monetärer Art wie sonst meist.

Kompetenznetze Deutschland – Club der besten Netzwerke

Die BMWi-Initiative Kompetenznetze Deutschland vereint die innovativsten und leistungsstärksten Kompetenznetze mit regionaler Ausrichtung. Diese Kompetenznetze sind geprägt durch das intensive Agieren und Kooperieren der innovativen Partner sowie gemeinsam definierte Zielsetzungen und zeichnen sich durch eine hohe Markt- und Industrienähe, regionale Verankerung, Dynamik sowie Flexibilität aus. All diese Eigenschaften machen die in der Initiative versammelten Kompetenznetze zu einem Kernelement für technologische Leistungsfähigkeit, wirtschaftliches Wachstum sowie Wettbewerbsfähigkeit. Die Zielsetzung der Initiative Kompetenznetze Deutschland hat sich seit ihrer Entstehung stark verändert und kontinuierlich den Bedürfnissen der Mitgliednetzwerke angepasst. So konzentriert sie sich seit ihrer Neuausrichtung Anfang 2007 verstärkt darauf, ihren Mitgliedsnetzwerken, insbesondere den Netzwerkmanagements, spezifische, bedarfsorientierte Dienstleistungen anzubieten, damit diese wiederum noch effektiver die Bedürfnisse ihrer Mitglieder adressieren können. Die Netzwerkmanagements stehen deshalb im Fokus, weil deren Leistungsfähigkeit für den Gesamterfolg des Netzwerkes entscheidend ist. Nur wenn das Netzwerkmanagement die Mitglieder zielgerichtet und bedarfsgerecht unterstützen kann, können die Netzwerkakteure hiervon profitieren und können die strategischen Netzwerkziele realisiert werden.

Die Mitgliedschaft in der Initiative Kompetenznetze ist freiwillig, generiert aber eine Reihe von Vorteilen für die regionalen Technologiennetzwerke.

20 Vgl. BMWi / Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland – Überblick: Netzwerk- und Clusteraktivitäten der Bundesländer, 2008

Einer der wichtigsten ist sicherlich das „Qualitätssiegel“, welches die Mitglieder erhalten. Da sich die Initiative als „Club der besten Netzwerke“ in Deutschland versteht, sind mit der Aufnahme in die Initiative hohe Anforderungskriterien verbunden. Deshalb symbolisiert die Mitgliedschaft auch eine wichtige Auszeichnung und Anerkennung der Leistungsfähigkeit. Die Aufnahmeentscheidung wird von einem unabhängigen wissenschaftlichen Beirat, der mit namhaften Vertreterinnen und Vertretern der deutschen Netzwerk-Community besetzt ist, anhand der Erfüllung dieser Qualitätskriterien getroffen. Die Geschäftsstelle, die bei der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH in Berlin angesiedelt ist, identifiziert in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedsnetzwerken solche Aktivitäten, die von den Netzwerkmanagern nicht allein realisiert werden können, jedoch für die beständige Weiterentwicklung des Netzwerkes wichtig sind.

Aktuell zählt die Initiative 103 Mitgliedsnetzwerke, deren Zahl über die Zeit leicht variiert, da neue Technologienetzwerke aufgenommen werden, Netzwerke themenspezifisch fusionieren oder auch aus der Initiative ausschneiden, wenn sie die Qualitätskriterien nicht mehr erfüllen. Die Mitgliedsnetzwerke der Initiative repräsentieren über 8.500 Akteure, darunter ca. 5.000 KMUs, 1.000 Großunternehmen, 1.700 FuE-Einrichtungen und weitere Akteure wie Finanzdienstleister, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen oder regionale Entwicklungseinrichtungen.

Netzwerkförderung 2015 – Neue Ansätze zur Weiterentwicklung von Kompetenznetzen

In den vergangenen Jahren sind durch privatwirtschaftliche Initiativen und öffentliche Fördermaßnahmen des Bundes und der Länder zahlreiche sehr gute Kompetenznetze etabliert worden. Die in diesen Netzwerken realisierte intensive Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft leistet einen wichtigen Beitrag, dass erfolgreich Forschungsergebnisse in marktfähige Produkte umgesetzt werden und damit auch der Innovationsstandort Deutschland repräsentiert wird. Jedoch werden zukünftig zwei Kernfragen im Mittelpunkt stehen:

- inwieweit sollten Netzwerke weiterhin in diesem Umfang öffentlich gefördert werden bzw. welcher Förderumfang ist richtig und angemessen? Bild 3 verdeutlicht die nach wie vor hohe Abhängigkeit der Netzwerk-

management von der öffentlichen Förderung, vor allem auf Ebene der Bundesländer

- wie können existierende Kompetenznetze noch leistungsfähiger als bisher agieren und somit nachhaltig Mehrwerte und positive Effekte für die involvierten Akteure generieren können?

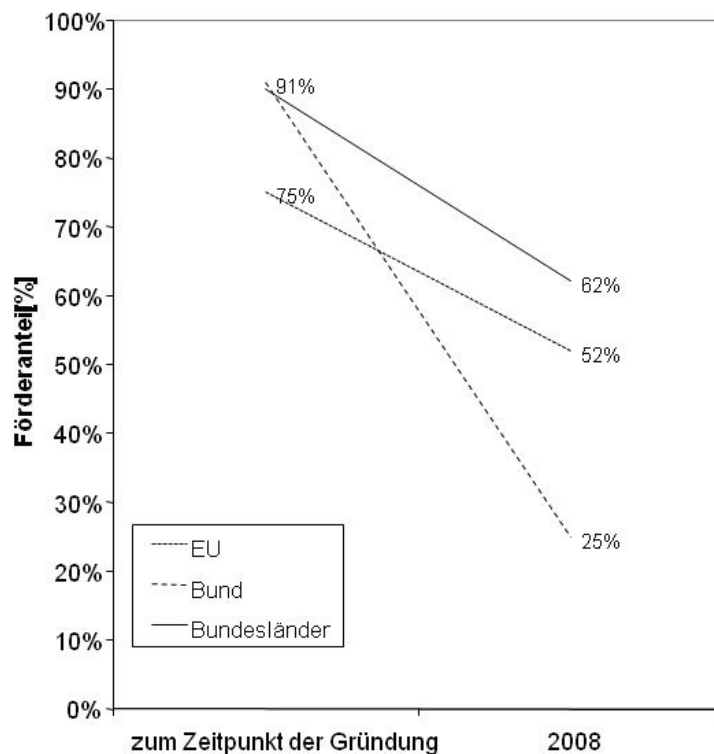


Bild 3: Entwicklung des prioritären Förderanteils von Kompetenznetzen nach Mittelherkunft (Datenquelle: 90 Mitgliedsnetzwerke der Initiative Kompetenznetze Deutschland)

Diese Kernfragen werden u. a. bei den Kompetenznetzen sichtbar, die im Zeitraum 2006–2011 im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“²¹ in einer ersten Förderphase etabliert

²¹ Anm.: die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ wird ausschließlich exemplarisch dargestellt, denn diese Aspekte sind auch bei weiteren netzwerkspezifischen Förderprogrammen auf Landes- und Bundesebene feststellbar.

wurden und z. T. danach in einer zweiten Förderphase weiterentwickelt werden sollen. Bisher durchgeführte Evaluationen und Analysen in unterschiedlichen Bundesländern veranschaulichen, dass viele Kompetenznetze ohne signifikante öffentliche Förderung nicht weiter agieren könnten, da

- die Konzentration in der 1. Förderphase vordringlich auf den Aufbau von Organisationsstrukturen und die Integration der Mitglieder gerichtet ist / war²²,
- aufgrund der Förderrahmenbedingungen die angebotenen Services in der Regel für alle interessierten Akteure barrierefrei zugänglich sein müssen und somit keine exklusiven Services etabliert werden konnten, die Mitgliederbeiträge oder kostenpflichtigen Dienstleistungen hätten rechtfertigen können bzw. die Argumentationshürden bei zunächst kostenfreien Serviceleistungen, die kostenintensiv werden, hoch sind und
- viele Kompetenznetze Dienstleistungen anbieten, die im allgemeinen öffentlichen Interesse liegen, weshalb eine Finanzierung durch die Netzwerkakteure nicht möglich ist.

Gleichwohl existieren eine Reihe von erfolgreichen Kompetenznetzen in Deutschland, deren Managements keine oder nur eine sehr geringe öffentliche Förderquote erhalten. Ausschlaggebend dafür ist der Umstand, dass diese Kompetenznetzwerke zumeist ein Finanzierungskonzept entwickelt haben, welches sich durch Diversifizierung auszeichnet (u. a. Erhebung von Mitgliedsbeiträgen, frühzeitige Etablierung eines kostenpflichtigen Servicespektrums, Beteiligung an Einnahmen aus Patenten und Lizenzen, die aus der Netzwerkarbeit resultieren, Durchführung von Projekten im Auftrag der Industrie).

Doch was bedeutet dies für die öffentliche Förderung von Kompetenznetzwerken in der Zukunft? Wie hoch ist die „optimale“ Förderquote? und welche Aktivitäten bzw. Aufgabenbereichen sollen gegebenenfalls im Fokus der öffentlichen Förderung sein? Eine Förderung von Kompetenznetzen kann auch zukünftig sinnvoll sein, aber das oberste Gebot sollte die Weiterentwicklung und Unterstützung von vorhandenen Strukturen und die Nutzung existierender Potenziale sein. Eine stete Initiierung von neuen Kompetenznetzwerken bedeutet nämlich auch, dass erst Organisationsstrukturen und

22 Anm.: Basierend auf eigenen Untersuchungen benötigt ein Netzwerk in der Regel 3–5 Jahre, um sich so zu positionieren und ein umfangreiches Servicespektrum zu entwickeln, dass es umfassende Mehrwerte für die Mitglieder generieren werden können, welche vollständig privatwirtschaftliche Finanzierung ermöglichen

Kooperationsbeziehungen aufgebaut werden müssen. Dies heißt, dass sich erst eine Innovationsdynamik entwickeln muss, die in existierenden leistungsfähigen Netzwerken bereits gegeben ist. Vielmehr sollte ein förderpolitischer Paradigmenwechsel vollzogen werden, der eine aufgabengebundene Förderung der Netzwerkmanagements vorsieht. Diese Fragen lassen sich natürlich nicht pauschal beantworten, aber im Folgenden sind eine Reihe von Aspekten benannt, die zukünftige Handlungsfelder bedarfsorientierten Netzwerkförderung formulieren.

*Frühzeitige Definition von perspektivischen Fördermodalitäten
(Netzwerkförderung 2.0)*

Die gegenwärtigen netzwerkspezifischen Förderprogramme auf Landes- und Bundesebene haben im Allgemeinen eine endliche Laufzeit, die zum Teil bis zum Jahr 2011–2013 begrenzt sind. Einige dieser Förderaktivitäten sind in unterschiedlichen Kontexten als Förderprogramm bzw. als geförderte Netzwerke evaluiert worden bzw. werden in absehbarer Zeit evaluiert werden. Auf der Basis dieser Evaluationsergebnisse sollten frühzeitig die Förderprogramme weiterentwickelt werden und die wesentlichen Handlungsempfehlungen der Evaluationen aufgreifen. Wichtig ist, dass die Netzwerkmanagements frühzeitig wissen, ob und mit welchem öffentlichen Förderanteil langfristig zu rechnen ist. Sofern die Kompetenznetzwerke auch zukünftig öffentliche Aufgaben wahrnehmen sollen, muss dieser Anteil auch von der öffentlichen Hand finanziert werden. Dieser Anteil ließe sich bereits heute seitens der Politik und öffentlichen Verwaltung abschätzen, so dass die Netzwerkmanagement frühzeitig wüssten, mit welchen Fördermodalitäten sowie Förderanforderungen langfristig zu rechnen wäre. Für den restlichen privaten Finanzierungsanteil kann das Management dann rechtzeitig Konzepte erarbeiten und hat ausreichend Zeit, diese umzusetzen. Oberstes Ziel sollte aber die finanzielle und vor allem nachhaltige Eigenständigkeit der Kompetenznetze sein.

*Fokussierung der Förderung auf die
leistungsfähigsten Kompetenznetze*

Nach der Konzentration auf die Etablierung von Kompetenznetzwerken in den vergangenen Jahren sollte der Fokus der zukünftigen Förderung auf einer

nachhaltigen Entwicklung dieser existierenden Strukturen und Kooperationsprozessen liegen. Die Förderung könnte dadurch noch wesentlich effektiver werden, wenn die Potenziale der bestehenden Kompetenznetzwerke genutzt, die Strukturen optimiert und die vielschichtigen Innovationsprozesse ausgebaut werden, anstatt stetig neue Kompetenznetze zu initiieren. Eine Fokussierung auf gerade die leistungsfähigsten Kompetenznetze erscheint hierbei ratsam.

Von der Grundförderung zur aufgabengebundene Ko-Finanzierung von Kompetenznetzen

Insbesondere Kompetenznetze, die öffentlich gefördert werden, nehmen auch oftmals in erheblichem Umfang allgemeine öffentliche Aufgaben wahr. Dieses Aufgabenspektrum umfasst z. B. Gründungsförderung, Etablierung von Studiengängen, Regionalmarketing, Standortprofilierung etc. Insofern Kompetenznetzwerke derartige Aufgaben übernehmen, müssen diese auch öffentlich finanziert werden. Die Höhe der Förderung sollte sich dabei am öffentlichen Aufgabenanteil orientieren, was einer aufgabengebundenen Förderung (besser Ko-Finanzierung genannt) entspricht. Eine aufgabengebundene Ko-Finanzierung durch die öffentliche Hand könnte es dem Netzwerkmanagement ermöglichen, eigeninitiativ, entsprechend der Anforderungen und Erwartungen der involvierten Akteure, das Netzwerk langfristig und nachhaltig zu gestalten. Das heißt, je mehr Mehrwerte und Vorteile direkt für die industriellen Mitglieder generiert werden, umso größer ist deren Engagement, auch in finanzieller Hinsicht, für das Netzwerk.

Etablierung von neuen, innovativen Netzwerkservices als ein möglicher Förderschwerpunkt

Neben gut funktionierenden Arbeits- und Organisationsprozessen sowie intensiven Kooperationsbeziehungen wird der Vorteil einer Netzwerkbeteiligung von den Mitgliedern insbesondere auch in der Bereitstellung von bedarfsorientierten, netzwerkspezifischen Serviceleistungen gesehen. Das heißt in Dienstleistungen, die Fragestellungen und Problemfelder der Netzwerkarbeit adressieren, den zeitlichen und finanziellen Aufwand für Einzelansätze der Akteure reduzieren und die Effizienz der einzelnen Akteure und die des Netzwerkes in der Gesamtheit erhöhen. Ein wichtiger Aspekt von

Netzwerkservices ist, dass für die Akteure damit hohe Mehrwerte und Erfolgsergebnisse verbunden sind, die ansonsten nur unter Einsatz von hohen personellen, finanziellen oder sachbezogenen Ressourcen möglich gewesen wäre. Insofern diese Mehrwerte ersichtlich sind, ist auch die Bereitschaft seitens der Netzwerkakteure hoch, diese kostenpflichtigen Serviceleistungen in Anspruch zu nehmen²³.

Allerdings ist die Konzipierung und Implementierung neuer Serviceleistungen oftmals aufwändig und kostenintensiv, bevor eine Refinanzierung über die Mitglieder erreicht werden kann. Eine zukünftige Netzwerkförderung, welche die Entwicklung von neuen Service (u. a. Bedarfserhebung, Methodik, Entwicklungsprozess) unterstützt, könnte hier zu neuen und vor allem effektiven, bedarfsorientierten Dienstleistungen beitragen. Diese Dienstleistungen wiederum können später zu einer Diversifizierung der Finanzierungsquellen beitragen, womit die finanzielle Eigenständigkeit des Kompetenznetzes perspektivisch gewährleistet werden kann.

Zukünftige Herausforderungen an die Entwicklung von Kompetenznetzen

Auch Kompetenznetze müssen sich kontinuierlich neuen Herausforderungen stellen, selbst wenn sie bereits heute gut positioniert sind. Die Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland hat in diesem Zusammenhang zusammen mit ihren Mitgliedern die fünf prioritären Herausforderungen identifiziert (Bild 4). Hierbei wird deutlich, dass eine zunehmende Professionalisierung der Netzwerkmanagements sowie eine verstärkte gemeinsame Technologie- und Produktentwicklung innerhalb der Kompetenznetzwerke als größte Herausforderung gesehen werden. Erstere liegt darin begründet, dass die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Unternehmen, welche Mitglied in den Kompetenznetzwerken sind, zunehmend ansteigen und professionelle, bedarfsorientierte Services seitens der Netzwerkmanager implementiert werden müssen. Zum anderen werden sich die Netzwerkmanager zukünftig zu größeren Anteil selbst finanzieren müssen, da eine öffentliche Förderung nur als Anschubsfinanzierung zu verstehen ist. Somit müssen entsprechende Servi-

23 Vgl.: Buhl, Claudia Martina; Meier zu Köcker, Gerd: Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen. Berlin, 2009

ces und Mehrwerte für die Mitglieder generiert werden, um das Erheben von Mitgliedsbeiträgen oder kostenpflichtigen Dienstleistungen zu rechtfertigen.

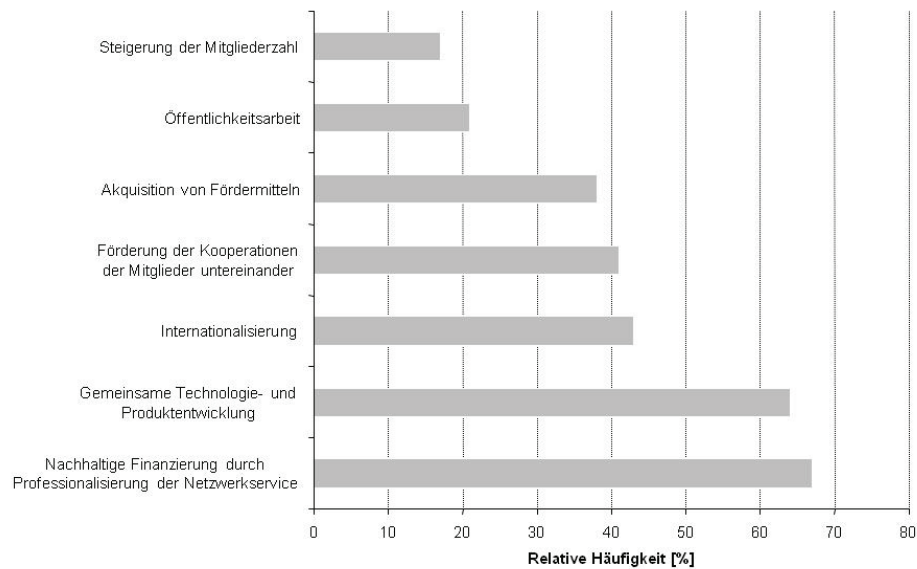


Bild 4: Prioritäre Herausforderungen für regionale Netzwerke²⁴

Eine Mehrzahl von Kompetenznetzen in Deutschland sieht sich für die zukünftigen Herausforderungen gut gerüstet. Sie werden daher auch weiterhin als Treiber von Innovationen im Sinne ihrer Mitglieder agieren und einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie und Forschungslandschaft leisten.

24 s. Meier zu Köcker, Gerd., Clusters in Germany, Berlin, 2008.

3.2 Wirtschaftsförderung in regionalen Clustern – Das Unlösbare selbstbewusst lösen Stefan Friedrichs und Felix Richter

Zusammenfassung: *Stefan Friedrichs und Felix Richter beschreiben einerseits die Beschränkungen staatlichen Handelns zeigen aber auch, dass diese Limitierungen nicht zum Nichtstun oder Ausweichen einladen darf. Vielmehr kann der öffentliche Sektor gerade in der Wirtschaftsförderung in der Zusammenarbeit in Clustern direkt und indirekt durch eine intelligente Strukturierung und Steuerung von Prozessen mit vielen Akteuren Handlungspotenziale erschließen – wenn er den Mut hat diese Rolle zu spielen. Dazu stellen Friedrichs und Richter die Methodik des „Governance Consulting“ vor und zeigen welche Rolle Web-2.0-Technologie und deren inhärente Logik als Komplementär zur vorgestellten Methodik spielen kann.*

Autoren: *Stefan Friedrichs ist seit 2004 Managing Partner bei Public One Governance Consulting. Er ist spezialisiert auf Managementberatung und Training im öffentlichen und privaten Sektor, Durchführung von Organisationsanalysen, Entwicklung und Evaluation von Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien. Er ist Diplom-Verwaltungswissenschaftler und Master of Business Administration. – Felix Richter ist Managing Partner bei Public One Governance Consulting. Er ist Experte in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung für die öffentliche Verwaltung. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt in den Bereichen Verwaltungsmodernisierung und E-Government. Herr Richter ist Diplom-Volkswirt (Prädikatsexamen). Die Autoren danken Herrn Thomas Hoebel von der Universität Bielefeld für seine Anregungen und die kritische Durchsicht des Textes.*

Der verhängnisvolle Hang zu unlösbaren Problemen

Politik und Verwaltung haben einen Hang zur Lösung unlösbarer Probleme, lautet seit den 1980er Jahren eine Diagnose der Sozialwissenschaften. Besonders scharf urteilte der mittlerweile verstorbene Soziologe Niklas Luhmann. Aus seiner Sicht liegen inzwischen viele Entwicklungen im Dickicht gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Verflechtungen außerhalb des Einflussbereiches der öffentlichen Stellen – sie denken aber, sie könnten auf diese Entwicklungen Einfluss ausüben. Gleichzeitig sehen sie sich täglich mit zahlreichen Aufforderungen konfrontiert, in diese Zusammenhänge infor-

miert und kompetent einzugreifen – sei es rechtlich oder finanziell. Dieses Bündel an Aufforderungen ist darüber hinaus in sich widersprüchlich, weil sie von verschiedenen Interessengruppen formuliert werden. In dieser verzwickten Lage wird dann umständehalber auf Strategien der Täuschung (man sei guten Willens und in der Lage, die Probleme zu lösen) oder der Erfindung von zusätzlichen Problemen zurückgegriffen (um durch ihre Bearbeitung kurz- oder mittelfristige Festlegungen im eigentlichen Feld zu vermeiden). Faktische Chancen von Politik und Verwaltung, durch ein Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten zumindest in kleinen Schritten etwas zu bewegen, bleiben dadurch ungenutzt (Luhmann 2000).

Man muss dieses scharfe Urteil nicht teilen. Im Kontext des vorliegenden Sammelbandes provoziert es gleichwohl zu den Fragen, ob und inwiefern man im Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung regionaler Cluster auf unlösbare Probleme stößt und wie mit diesen umgegangen werden kann. Es lädt somit zum Nachdenken darüber ein, welche Potenziale eine selbstbewusste Wirtschaftsförderung tatsächlich entfalten kann. Denn Luhmann skizziert genau genommen nur zwei („Täuschung“ und „Problemerfindung“) von vielen möglichen Reaktionen staatlicher oder kommunaler Stellen auf den steigenden Komplexitätsgrad gesellschaftlicher Zusammenhänge, dessen Ignoranz unbestritten ins ökonomische Abseits führen würde (Willke 1996).

Es gibt Alternativen! – wenngleich Luhmanns Überlegungen zumindest dazu veranlassen, die Grenzen politisch-administrativen, aber auch des wirtschaftlichen Handelns jederzeit mit zu thematisieren, die Frage nach der Unlösbarkeit folglich nicht abschließend zu beantworten, sondern überhaupt und immer wieder neu zu stellen. Der von uns verwendete Begriff des Selbstbewusstseins ist dabei als Aufforderung zu verstehen, wirtschaftspolitische Möglichkeiten „trotz“ Komplexität zu nutzen, indem man sich selbst als Cluster, Netzwerk oder beteiligter Akteur kennt und einschätzen kann. Wichtig ist dabei eine Prozessperspektive in mindestens dreierlei Hinsicht:

1. die Chancen sowohl von bestehenden als auch geplanten Förderprogrammen und partnerschaftlichen Kooperationsformaten anhand der richtigen Leitfragen kontrolliert einschätzen,
2. zu allgemeine Beschreibungen von Problemen, Lösungen oder Akteuren konkretisieren,
3. „nächste Schritte“ und ihre Folgen angemessen antizipieren.

Ein solches Vorgehen führt dazu, der Richtigkeit von gemeinsam getroffenen Entscheidungen nicht zu lange zu trauen, sich flexibel aufzustellen und immer damit zu rechnen, dass man ein Problem noch nicht so ganz gelöst hat.

Für entsprechende Herausforderungen im Feld der Wirtschaftsförderung von regionalen Clustern stellen wir eine Methodik vor, mit denen Vorhaben umgesetzt werden können, die faktische Chancen der Steuerung sowie von Programmen und Kooperationen nutzen, anstatt sie womöglich unbemerkt zu vernichten. Der Aufbau von Beurteilungs- und Entscheidungskapazitäten steht dabei im Vordergrund. Die Methodik schließt an den Ansatz des Governance Consulting an und orientiert sich an einem Managementmodell für Multi-Stakeholder-Konstellationen (gtz 2008). Das Modell ist vor allem in der wirtschaftlichen und technischen Zusammenarbeit hinreichend erprobt und auf Nachhaltigkeit angelegt.

Der Text gliedert sich in drei Teile:

1. Erstens skizzieren wir zunächst knapp die Besonderheiten regionaler Wirtschaftskluster und Voraussetzungen ihrer Förderung (eine ausführlichere Darstellung enthält der Beitrag von 1.4 (Standortentwicklung 2.0) in diesem Band).
2. Daraufhin erläutern wir zweitens die genannte Methodik für eine selbstbewusste Wirtschaftsförderung.
3. Drittens schließen wir mit Überlegungen zum Einsatz neuer Technologien in diesem Handlungsfeld („Clustermanagement 2.0“).

Regionale Wirtschaftskluster und Voraussetzungen ihrer Förderung

Regionale Wirtschaftskluster haben in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Besonderes Kennzeichen ist die arbeitsteilige Produktion spezialisierter kleiner und mittelständischer Unternehmen in unmittelbarer räumlicher Nähe und entlang komplementärer Teilschritte, im Rahmen derer die Kompetenzen und Leistungen anderer regionaler Akteure eingebunden werden (Glassmann/Voelzkow 2006; Richter et al. 2007). Michael E. Porter betont daher in seiner Definition die gegenseitigen Ergänzungsmöglichkeiten einer durch „kurze Wege“ vernetzten Gruppe von Unternehmen, Versorgern, Serviceanbietern und angeschlossener Institutionen in einem wirtschaftlichen Feld (Porter 2002).

Ausgehend von einer Studie im Auftrag der Europäischen Kommission (Richter et al. 2007) unterscheiden wir vier wesentliche Komponenten regionaler Wirtschaftskluster: die spezifische Akteurskonstellation, die Beschaf-

fenheit der Infrastrukturen, die Höhe des sozialen und kulturellen Kapitals in der Region und die Form der Governance des Clusters.

1. Die Akteurskonstellation umfasst zum einen die Mischung aus kleinen und wachsenden Firmen, innovativen Neugründungen und transnationalen Unternehmen, die sich gegenseitig mit neuen Ideen, Dynamik, Kapital und Informationen versorgen. Zum anderen sind Forschungseinrichtungen, Investoren, so genannte Regierungsorganisationen und Serviceanbieter Teil des Arrangements, die ebenfalls Leistungen für seine fortlaufende Erneuerung übernehmen. (Akteurskonstellationen in regionalen Clustern sind demnach typischerweise Multi-Stakeholder-Konstellationen.)
2. Die Akteure benötigen drei Typen von Infrastruktur: physisch (Verkehrswege zur Erschließung und Zugänglichkeit einer Region), technisch (u.a. Breitbandkommunikation, WiFi-Installationen) und institutionell (u.a. Rechtssicherheit, Steuergesetzgebung, (Risiko-) Kapitalversorgung, Programme der Wirtschaftsförderung).
3. Die relative Höhe des sozialen und kulturellen Kapitals ist eine wesentliche Anreizstruktur für gut ausgebildetes Personal, das die Cluster-Unternehmen benötigen. Ein verhältnismäßig guter Stand trägt gleichzeitig dazu bei, das durchschnittliche Qualifikationsniveau zu erhalten oder zu steigern. (Stichworte sind attraktive Wohnmöglichkeiten, qualitativ hochwertige Bildungseinrichtungen, ein diversifiziertes Angebot an Freizeiteinrichtungen und ein dynamischer Arbeitsmarkt, der Stellen für Familienangehörige bietet.)
4. Governance bezeichnet die Art und Weise der Steuerung und Koordination der beteiligten Akteure und ihrer Teillogiken, d.h. welche Kommunikationsformate, welche Regeln und welche Arten des Managements innerhalb der Cluster entstehen und gepflegt werden. Ihre formale Organisation variiert regional und ist z.B. an einzelne Personen aus dem Kreis der Unternehmen („Cluster-Manager“), an turnusmäßige Gremien und/oder an die Gründung formal eigenständiger Service- und Managementagenturen gebunden, in denen die beteiligten Akteure als Gesellschafter fungieren.

Der Grad der Heterogenität und Arbeitsteiligkeit zwischen den Akteuren innerhalb eines Clusters gelten vor diesem Hintergrund als Makrostruktur von Produkt- und Prozessinnovationen. So genannte „Communities of Practice“ (Praktikgemeinschaften) sind das mikrostrukturelle Gegenstück (Braun-Thürmann 2005). Wachstumsdynamiken eines regionalen Clusters als Gan-

zes entfalten sich dabei in der Regel ausgehend von einem ursprünglichen „technologischen Kristallisationskern“, durch einen steigenden Grad regelmäßiger Interaktion der Beteiligten und durch die Investition von Ausdauer in die Kooperationsbeziehungen (als eine Art des Vorschusses auf ihren Erfolg). Zu solchen Kernen zählen u.a. bestehende Entwicklungspartnerschaften zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen oder eine traditionell starke regionale Branche. Die Qualität sozialer und arbeitsteiliger Beziehungen in Bezug auf ein gegenseitiges Vertrauen und einen fortlaufenden Informationsfluss, der Umfang des Pools hochausgebildeter Fach- und Führungskräfte, der Grad der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen sowie die faktische räumliche Nähe gelten dabei als besonders erfolgskritisch, insbesondere in Bezug auf eine fortlaufende Erhaltung weiterer Innovationschancen im System (Porter 2002).

Eine zeitgemäße Wirtschaftsförderung beruht vor diesem Hintergrund auf drei zentralen Voraussetzungen. Erste Grundlage ist die Kenntnis genereller Erfolgsfaktoren zur Etablierung und wiederkehrenden Erneuerung innovativer und wirtschaftskräftiger regionaler Cluster.

Wir haben die zentralen Faktoren skizziert:

- technologische Kristallisationskerne,
- räumliche Nähe,
- hohes Ausbildungsniveau,
- Arbeitsteiligkeit und Ressourcenzusammenlegung in einer heterogenen Akteurskonstellation,
- sukzessive Verdichtung der Interaktionsbeziehungen und Aufbau von Vertrauen (Friedrichs 2009).

Zweite Grundlage ist die sensible Erfassung der Spezifika eines regionalen Clusters: für einen hohen Grad an Bewusstsein der Akteure ihrer Vernetzung in einem gemeinsamen Arbeitszusammenhang, der seine Erfolgchancen dadurch gewinnt, dass tendenziell konfligierende Akteurslogiken synergetisch ineinandergreifen. Die kommunikative Anschlussfähigkeit der Akteure untereinander ist kein Selbstlauf, sondern eine Leistung, die das Cluster aus sich heraus herstellen muss.

Dritte Grundlage ist – wie in vielen anderen Handlungsfeldern auch – der Mut zur kontrollierten Selbstbeobachtung. In der regionalen Wirtschaftsförderung geht es dabei vor allem darum, die Spezifika des betreffenden Clusters in ihrem Verhältnis zu generellen Erfolgsfaktoren („Wo sind wir auf einem guten Weg – wo haben wir noch ‚Luft nach oben‘?“) zu erkennen und

als Informationen für die strategische Steuerung des Clusters einzusetzen. Befindet sich das Cluster im Aufbau, steht dabei der Mut zu gewissenhaften Potenzialanalysen im Vordergrund. Hat es bereits eine längere Geschichte, liegt die Herausforderung darin, den Status Quo ehrlich zu bewerten und zukünftige Innovationschancen auszuloten.

Governance Consulting zur Wirtschaftsförderung in regionalen Cluster: Unsere Methodik für selbstbewusste Lösungen

Governance Consulting dient dazu, strategische Vorhaben und Formen der Zusammenarbeit zu initiieren und durchzuführen, z.B. zur Wirtschaftsförderung. Es handelt sich um einen grundlegenden Ansatz, der in zahlreichen Handlungsfeldern den Mut zur strategischen Selbstbeobachtung in die Kraft überleitet, diese Beobachtung auch zu leisten. Er ist auf die innere Komplexität von Akteurskonstellationen hin angelegt und dient

- der Erfassung und Berücksichtigung der multiplen Interessen und Logiken innerhalb eines Netzwerks,
- der Identifizierung des relevanten Beschreibungs-, Deutungs- und Handlungswissens, um es für den Erfolg des betreffenden Netzwerks verfügbar zu machen und zu halten,
- der zielgerichteten Entwicklung von Fähigkeiten, die zur Governance des Netzwerks notwendig sind.

Die Kraft zur Selbstbeobachtung ergibt sich aus einer Methodik, die auf Dialog setzt. Sie dient dem in der Regel zentralen Anliegen, zu einem Zeitpunkt t , die Performanz bestehender Kooperationen und Maßnahmen strategisch auf mögliche Veränderungsbedarfe hin zu bewerten und aus Gründen der eigenen Zukunftsfähigkeit angemessen in den Status Quo zu intervenieren – oder neue Vorhaben von Grund auf zu entwickeln. Die Einschätzung dieser Angemessenheit ist dabei selbst Teil der Methodik, die eine dafür besonders sensible Leitbild-Phase und eine sich anschließende Prozess-Phase mit fünf Schritten enthält.

In dieser Sicht beginnt die Wirtschaftsförderung regionaler Cluster mit der Leitbild-Phase, um innerhalb einer Akteurskonstellation Ziele und beabsichtigte Wirkungen der Förderung sowie die Art und Weise der dafür nötigen Zusammenarbeit auszuhandeln und beides in einem gemeinsamen Leitbild festzuhalten. Dabei wird

- eine Perspektive auf erwünschte und unerwünschte Folgen für das Cluster, die Region, das gesellschaftliche Umfeld und die natürliche Umwelt eingenommen;
- das Vorhaben so konzipiert, dass es so wenig Konflikte wie möglich und so viele Konflikte wie nötig zulässt.

Orientierung bieten dafür fünf thematische Bündel von Leitfragen, deren besonderer Stellenwert nicht genug betont werden kann. Denn in einem weiten Sinn beginnt Wirtschaftsförderung bereits dadurch, dass diese überhaupt gestellt werden und einen Reflexionsprozess in Gang setzen. Erst in einem engeren Sinn – und im Rahmen der Leitfragen – wird dann u.a. die programmatisch angemessene und in der Regel finanziell gestützte Wirtschaftsförderung an der Schnittstelle zwischen öffentlichen (fördernden) und privaten (zu fördernden) Akteuren zum Thema.

Die Leitfragen gliedern sich entlang der Dimensionen Strategie, Interaktion, Steuerung, Prozesse und Innovation, im Rahmen derer jeweils ein generelles, für das Cluster zu spezifizierendes Handlungsziel betont wird, dessen Erreichen erfolgskritisch ist. Wir nennen exemplarisch jeweils drei Leitfragen (siehe Tabelle).

Dimension	Handlungsziel	Leitfragen (exemplarisch)
Strategie	Eine klare und plausible strategische Orientierung vereinbaren.	Welche Denkgewohnheiten stehen uns im Weg? Welche Leistungen werden im Cluster erbracht – und wie gut passen sie zu den Wirkungen, die erreicht werden sollen? Haben die strategischen Schwerpunkte eine klare Kontur und sind sie in der Weise formuliert, dass sie eindeutig verstanden werden können? ...
Interaktion	Die Beziehungsqualität stärken und Kommunikationswege klar benennen.	Wie gut sind wichtige Personen und Organisationen funktional in ein Vorhaben eingebunden? Wer im Cluster soll in welcher Rolle in ein Vorhaben eingebunden werden? Welche externen Partner benötigen wir für das Vorhaben? ...

Dimension	Handlungsziel	Leitfragen (exemplarisch)
Steuerung	Eine optimale Steuerungsstruktur aus-handeln.	Entspricht die Komplexität der Steuerungsstruktur der Vielfalt und den Risiken der zu steuernden Aufgaben? Werden Kontextfaktoren des Vorhabens (z.B. Infrastrukturen, gesellschaftliches Akzeptanzniveau, soziales und kulturelles Kapital) genügend berücksichtigt? Wurden verschiedene Steuerungsoptionen miteinander verglichen? ...
Prozesse	Prozesse nach Prioritäten bewerten und auf ihr Innovationspotential prüfen.	Welche Prozesse sind besonders wichtig? Ist im Cluster die Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Prozesse richtig verteilt? Wie werden die Prozesse evaluiert und optimiert? ...
Innovation	Lernkompetenzen gezielt entfalten und fortlaufend erneuern.	Werden im Cluster Lernziele formuliert? Welche Kompetenzen sind an welcher Stelle im Cluster verteilt? Wie sind Lernerfahrungen aufbereitet und dokumentiert worden? ...

Der Clou an den Leitfragen ist, dass sie nicht nur für die Anbahnung von Fördervorhaben eingesetzt werden können, sondern auch zur fortlaufenden Bewertung bestehender Kooperationsformate und Maßnahmen dienen, in die mit dem Vorhaben möglicherweise interveniert werden soll. Sie sind somit fortlaufender Bestandteil der Prozess-Phase zur Förderung eines regionalen Clusters, die sich in fünf Schritte gliedert:

1. Informationsbeschaffung („was müssen wir vor dem Hintergrund des Leitbildes über uns selbst wissen?“),
2. Informationsbewertung und Hypothesenbildung („so sehen wir die Lage – und das ist zu tun, um weiterhin/zukünftig Erfolg zu haben und unserem Leitbild zu entsprechen.“),
3. Vorbereitung einer Maßnahme („um weiterhin/zukünftig Erfolg zu haben, greifen wir mit folgenden Mitteln ein, die wir in bestimmter Weise und dem Kontext angemessen organisieren.“),
4. Durchführung der Maßnahme („wir greifen gemeinsam ein und geben uns eine Frist x, bis wir den Erfolg bewerten.“),

5. Evaluation („die Maßnahme ist gemessen an den Zielen gelungen/misslungen“).

Es empfiehlt sich, für den Einsatz der Methodik zusätzlich eine moderierende Prozessbegleitung zu engagieren, die eine hohe Kompetenz auf der Ebene von Dialog-Instrumenten besitzt, im Rahmen derer sich die Leitfragen abbilden lassen. Sie können den Dialog der Beteiligten erleichtern und auf eine transparente Ergebnissicherung zielen. In jeder Dimension bietet sich dabei der Einsatz besonderer Instrumente an, um die neuralgischen Informationen zu Tage zu fördern. Beispiele sind Szenarien in der Dimension Strategie, Akteurslandkarten in der Dimension Interaktion, Debriefings in der Dimension Steuerung, Interventionsarchitekturen in der Dimension Prozesse sowie Produktorientiertes Wissensmanagement in der Dimension Innovation. Die Instrumente sind allem qualitativ ausgerichtet, lassen sich aber einfach mit quantitativen Erfolgsmessungen verknüpfen.

Chancen neuer Technologien: Web 2.0 und E-Cluster

Die von uns vorgestellte Methodik kann neben seiner inhaltlichen Qualität zusätzlich als ein Anlass betrachtet werden, die Chancen neuer Technologien als Infrastrukturen für das regionale Cluster und seiner Förderung zu ergreifen. Sowohl Cluster als Ganze als auch Einzelvorhaben zu ihrer wirtschaftlichen Förderung können in diesem Zusammenhang die Vorteile digitaler Vernetzung nutzen, indem sie ein zahlreiche Anwendungen integrierendes Online-Portal nach der Logik der zweiten Generation moderner Internetkommunikation („Web 2.0“) aufbauen (siehe zu dieser Logik und ihrer Potenziale für Kommunen Habel/Huber 2008).

Ein solches Portal erlaubt somit ein „Clustermanagement 2.0“, das grundsätzlich alle Prozesse eines Clusters umfassen kann, weil sie sich bereits in dieser Logik anlegen lassen und in einer „gemeinsamen Sprache“ aufeinander bezogen werden können. Ihr Einsatz kann vor allem die Interaktions- und Prozessqualität im Cluster enorm steigern, anfallende Transaktionskosten dagegen senken. Im so genannten E-Cluster bleibt das regionalwirtschaftlich relevante Wissen dezentral verteilt, ist jedoch für alle Beteiligten verfügbar. Es wird nicht hierarchisch, sondern „flach“ geordnet und ist über intelligente Suchfunktionen jederzeit in einen beliebigen Prozess integrierbar. Besondere, speziell auf die Bedürfnisse der Akteure abgestimmte Dienste erlauben Kollaborationen in Echtzeit. Gestaffelte Nutzerrechte ermöglichen u.a. die Pflege

eines Public-Bereichs, der das Cluster nach außen transparent darstellt, ohne dass sensible Prozesse („work in progress“) extern eingesehen werden können.

E-Cluster haben vor diesem Hintergrund mindestens vier Vorteile (Ute Hansen):

- digitale Nähe durch Prozess- und Dienstorientierung,
- integrierte Wertschöpfungsbeziehungen,
- Standardisierung („gemeinsame Sprache“),
- vernetztes und dezentrales Wissensmanagement und geordneter Wissenstransfer.

Sie verbinden sich optimal mit einer Methodik zur Förderung dieser Wirtschaftskluster, die auf Dialog setzt.

Literatur

Braun-Thürmann, Holger 2005: Innovation, Bielefeld.

Glassmann, Ulrich; Voelzkow, Helmut 2006: Regionen im Wettbewerb. Die Governance regionaler Wirtschaftskluster, in: Lütz, Susanne (Hg.), Governance in der politischen Ökonomie: Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus, Wiesbaden, 219–283.

gtz (Hg.) 2008: Capacity WORKS. Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung, Eschborn.

Friedrichs, Stefan 2009: Drivers for Innovation & Competitiveness, EU China Information Society Project.

Happel, Franz-Reinhard; Huber, Andreas (Hg.) 2008: Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Öffentlichkeit und der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger, Boizenburg.

Luhmann, Niklas 2000: Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt am Main (posthume Veröffentlichung eines Manuskripts aus den 1990er Jahren).

Porter, Michael E. 2002: Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/New York.

Richter, Felix 2007: Study into the strategies, policies and other conditions needed to allow the European-based software and services industries to take global platform leadership. Capgemini im Auftrag der EU-Kommission.

Willke, Helmut 1996: Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaften, Frankfurt am Main.

3.3 Personalstrategien 2.0: Kompetenzen und Qualifikationen für Government 2.0

Volker Franke

Zusammenfassung: Dr. Volker Franke sieht eine Anwendung von Web-2.0-Technologien vor allem für die interne Umgestaltung von Verwaltungsprozessen für realistisch. Er nennt Vorteile von Web 2.0 wie ein modernes Wissensmanagement, das Doppelstrukturen und -arbeiten vermeidet sowie durch egalitäre Vernetzung Vielfalt und Ideen fördern kann. In besonderer Weise betont er dabei, dass kritisch für den Erfolg von Web 2.0 in der Verwaltung der Aufbau einer neuen (Mitarbeiter-) Kultur ist, die auf fünf Mitarbeiterkompetenzen baut: Die Fähigkeit zur Einnahme einer kritischen Perspektive auf die gesamte Verwaltungsstruktur, Teamfähigkeit, Selbstorganisation und Ideen bzw. Initiative.

Autor: Dr. Volker Franke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der dbb Akademie, v.a. in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnik, eGovernment, Public Sector, Beamte, Knowledge management spezialisiert. Dr. Volker Franke hat an der Universität Düsseldorf Informationswissenschaften studiert und ist in den Fächern Philosophie und Geschichte promoviert.

Web 2.0 – Das Mitmachnetz. Auch in der Verwaltung?

Wer von Web 2.0 in der öffentlichen Verwaltung spricht, denkt zuerst an die Kommunikation der Verwaltung mit dem Bürger, denn als „Mitmach-Netzwerk“ soll Web 2.0 ja gerade das „Wissen der Vielen“ nutzen. Hier werden dann eDemokratie, ePartizipation oder ePetition als Schlagworte verwendet, die deutlich machen, dass die Bürger mehr von der öffentlichen Verwaltung erwarten: Transparenz, umfassende Information und demokratische Beteiligung.

Als Grenze muss indes gesehen werden: die öffentliche Verwaltung ist dem Rechtsstaatsprinzip unterworfen – d. h. alle Bürger müssen gleich behandelt werden, egal ob Sie digital oder analog kommunizieren. Eine hierarchische Kontrollstruktur sichert die Qualität und Rechtsverbindlichkeit von Verwaltungsentscheidungen und die Amtsverschwiegenheit garantiert die Privatheit des Bürgers und dessen Datenschutz.

Auch Wirtschaftsunternehmen, die innovative Produkte entwickeln, wollen ihre Ideen nicht vorab in Twitter oder Xing wiederfinden und verbieten oft den Gebrauch der social media aus Sicherheits- und Compliancegründen. Vor diesem Hintergrund ist es eine große Herausforderung, Web-2.0-Konzepte für die öffentliche Verwaltung zu realisieren.

Denkbar ist z. B., dass die öffentliche Verwaltung, die zunehmend über enge Zuständigkeitsgrenzen hinweg in Netzwerken kooperiert, intern Ideen des Web 2.0 aufgreift und in blogs, wikis und tweets ihre wichtigste Ressource, das Wissen der Verwaltung, neu organisiert und so an neue Generationen von MitarbeiterInnen tradiert.

Sollte sich Web 2.0 nicht als hype, sondern als nachhaltiger Impuls für ein gesamtgesellschaftliches Medium erweisen, so führt kein Weg daran vorbei, durch Dienstvereinbarungen mit den Personalvertretungen ein Regelwerk zu definieren, in dem für die unterschiedlichen Aufgabengebiete und Dienststellen ein angemessener juristisch tragfähiger Verhaltenscodex vorgegeben wird.

Voraussetzung für Web 2.0: Geschultes Personal

Gleichzeitig muss – und das sollte ein Bestandteil einer solchen Dienstvereinbarung sein – das Personal der öffentlichen Verwaltung durch Fortbildungsmaßnahmen auf die Veränderungen vorbereitet werden, die Web 2.0 mit sich bringt. Hierzu gehören sowohl technische Fertigkeiten zur Nutzung der entsprechenden Anwendungen als auch soziale Fähigkeiten, um sich sicher in diesem neuen Milieu bewegen zu können.

Abgesehen von den zusätzlichen Kompetenzen der obersten Entscheidungsträger und der Projektleitungen werden im Kontext von vernetztem eGovernment von den MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung neue fachliche, soziale, methodische und persönliche Fähigkeiten verlangt (Schuppan, Verwaltung und Management, 2009, Heft 3, S. 134):

- kritisches Hinterfragen der eigenen fachlichen Arbeitsprozesse über Organisationsgrenzen hinaus
- Teamfähigkeit und Mitwirkungskompetenz,
- Fähigkeit zu Selbstorganisation und erhöhter Selbstreflexion
- Methoden zur inhaltlichen Neugestaltung der fachlichen Arbeit

Mitdenken, Abstimmen, im Team arbeiten, ergebnisorientiert denken

Am Beispiel von vernetzten Datenbanken, die über Verwaltungsebenen hinaus genutzt werden sollen, ist dies gut zu illustrieren: fachlich kommt es bei den beteiligten MitarbeiterInnen darauf an, ihre gewohnten Fachprozesse angesichts der neuen Möglichkeiten der IT zu hinterfragen und Anregungen für neue Kooperationen im Verwaltungsnetzwerk zu geben. Dies kann z. B. die Erfassung zusätzlicher Daten betreffen, die vor Ort vielleicht nicht benötigt werden, aber einfacher und schneller erfasst werden können als in nachgelagerten Arbeitsschritten.

Dies kann auch im Sinne eines Service-Agreements gegenüber anderen Verwaltungsebenen verstanden werden. Wenn sich die einzelnen Verwaltungsebenen neu abstimmen um Doppelarbeit zu beseitigen, um effizienter zu werden, um Prozesse zu beschleunigen, so ist Teamarbeit und die Bereitschaft gefragt, den Gesamterfolg der öffentlichen Dienstleistungen mit zu garantieren. Dies verlangt aber ein gewisses Verständnis der MitarbeiterInnen für die gesamte Prozesskette: vom Interesse des Bürgers als Kunden, von den Aufgaben des Front-Office und den Zielen des Back-Office bis hin zum anvisierten Gesamtergebnis. Dies bedeutet auch den verantwortungsbewussten Umgang mit internen Informationen der verschiedenen Genehmigungsstufen, soweit diese in einer vernetzten Datenbank transparent sind.

Initiative und Selbstreflexion

Hierbei kommt es zu einem großen Teil auf die eigene Initiative an: viele Informationen müssen sich die MitarbeiterInnen selbstständig erarbeiten, sei es über das verwaltungsinterne Netzwerk oder durch externe Anstöße. Hier existiert eine Holschuld für jeden Einzelnen, die durch ein hohes Maß an Eigeninitiative erfüllt werden muss. Diese Holschuld muss jedoch durch eine Bringschuld ergänzt werden: jeder muss sein Wissen mit anderen auch teilen, d. h. sichern, weitergeben, dokumentieren und transparent machen. Diese Eigeninitiative ist Teil der Fähigkeit zur Selbstorganisation und fördert diese zugleich! Damit hier eine sich selbst steuernde Dynamik entsteht, müssen die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung darauf achten, diesen Regelkreislauf permanent zu unterstützen.

Auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion, das Nachdenken über die eigenen Fähigkeiten und Mängel, ist Grundlage dafür, sich selbst fehlende Kompetenzen bewusst zu machen, sich für neue Herausforderungen selbst zu moti-

vieren und von den vielfältigen Fortbildungsangeboten erfolgreich zu profitieren.

Komplexe inhaltliche und methodische Fragen tauchen auf

Natürlich wird durch die Einführung einer vernetzten ebenenübergreifenden Datenbank auch die fachliche Arbeit der MitarbeiterInnen stark verändert. Moderne relationale Datenbanksysteme sind hochkomplex, hochgradig normalisiert und aus zahllosen Tabellen zusammengesetzt, um Redundanzen und Inkonsistenzen zu vermeiden. Hinzu kommen Rollenkonzepte und eingeschränkte Zugriffsrechte, geänderte Anforderungen an den Datenschutz oder der Einsatz von elektronischen Signaturen und Verschlüsselungen, die den MitarbeiterInnen eine Neugestaltung ihrer fachlichen Arbeit abverlangen, die bis in inhaltliche Fragen hineinreicht. Hier muss methodisch zuverlässig vorgegangen werden: neue Anforderungen müssen unter allen Aspekten auf verwaltungsrelevante Konsequenzen überprüft werden und in konkrete workflows integriert werden.

Web 2.0 schafft einen Rückkanal – Weisungen von oben verlieren an Bedeutung

Diese grundlegenden Fähigkeiten der MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung beschreiben zwar die unterschiedlichen Kompetenzarten, die für die erfolgreiche Implementation eines vernetzten eGovernment-Projekts wichtig sind, sie reichen jedoch für den erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in der öffentlichen Verwaltung nicht aus. Hier ist neben den technischen Fertigkeiten und einer damit verbundenen Abstraktionsfähigkeit vor allem auch eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit bzw. -freudigkeit erforderlich – und hier findet sich ein wesentliches Problem:

Web 2.0 bedeutet einen Rückkanal für die verwaltungsinterne Kommunikation. Während die traditionelle bürokratische Struktur durch „Weisungen von oben“ geprägt war, hat sich die moderne Verwaltung, getrieben von E-Mail, Intranet und Internet, aber auch im Rahmen von neuen Führungsmethoden fundamental verändert: Aus Sicht der MitarbeiterInnen gipfelt diese Modernisierung jedoch in einer Arbeitsverdichtung, die an personellen Raubbau grenzt. Klagen über zusätzliche Aufgaben bei sinkendem Personalstand, Gehaltsrückstände, veraltete technische Ausstattung, Überalterung des Per-

sonals, rückläufige Genehmigungen für Fortbildungsmaßnahmen und fehlende Leistungsanreize demotivieren die MitarbeiterInnen und können die Akzeptanz von neuen IT-Projekten gefährden. Dabei zeigen Mitarbeiterbefragungen (z. B. in der Finanzverwaltung NRW), dass hierbei vor allem die Politik kritisiert wird. Verwaltung intern finden sich zugleich Bestwerte bei Motivation und Zufriedenheit mit den Kollegen sowie eine wachsende Zufriedenheit mit den Führungskräften – und das lässt hoffen. (vgl. Blickpunkt – Mitteilungsblatt der Deutschen Steuer-Gewerkschaft Landesverband Nordrhein-Westfalen Nr. 9 /2009 S. 1–3)

Motivierte Mitarbeiter und verständliche Sprache sind Voraussetzung für Web 2.0

Denn nur motivierte und leistungsorientierte MitarbeiterInnen werden sich der Aufgabe annehmen, Verwaltung intern durch Blogs, Wikis oder Tweets den internen Informationsfluss zu steuern oder in einem Statebook persönliche Kontakte zu pflegen und so die „Wissensverwaltung“ auf einen modernen Stand zu bringen.

Dabei ist die traditionelle, von Juristen geprägte Verwaltungssprache ein weiterer Hemmschuh für Web 2.0 in der öffentlichen Verwaltung. Blogs müssen spannend sein, Wiki-Einträge müssen systematisch gegliedert und zuverlässig sein und Tweets müssen aussagekräftig und prägnant sein. Vor allem sollten diese Informationen aber allgemeinverständlich sein, damit sie auf allen hierarchischen Ebenen der Verwaltung verstanden und genutzt werden können. Sicher wäre auch ein verwaltungsrechtliches Wiki von Juristen für Juristen denkbar – aber eine große Wirkung wird es nur dann erzielen, wenn alle MitarbeiterInnen damit arbeiten können. Social Media enthält eben auch die Idee, soziale Grenzen zu überbrücken!

Web 2.0 ist eine Kultur, die gelebt werden muss!

Ziel muss sein, das Wissen der Verwaltung so zu verdichten und zu komprimieren, von Redundanzen, Veraltetem und Überflüssigem zu bereinigen, so dass es schnell und gezielt in die richtigen Informationskanäle gelangen kann. Die hierzu erforderliche Abstraktionsfähigkeit, die sich auf das Wesentliche und das für alle Interessante konzentriert, muss ebenfalls vorhanden sein, um Web 2.0 erfolgreich zu nutzen.

Schließlich ist auch die handwerkliche IT-Kompetenz nicht zu vernachlässigen. twitter und Co. erschließen sich nicht von selbst. Spezielle Begriffe, nicht dokumentierte Konventionen, eine Vielfalt von Funktionen müssen am praktischen Beispiel vermittelt werden, um die Möglichkeiten der social media umfassend, sicher und effizient zu nutzen.

Und – Web 2.0 ist eine Kultur, die von den Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung mit gelebt werden muss. Die MitarbeiterInnen, die sich hier engagieren, müssen entsprechende Freiräume und Rückendeckung haben – eine offene Kommunikationskultur innerhalb der Verwaltung wird sich dann etablieren – und im günstigsten Falle sogar nach außen strahlen!

3.4 Wirtschaftsförderung als organisatorische Herausforderung für die Verwaltungen

Jürgen Stember

Zusammenfassung: Dieser Aufsatz behandelt Wirtschaftsförderung als organisatorische Herausforderung für die Verwaltungen. Es wird das Forschungsprojekt „Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement“ (DiWiMa) am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz vorgestellt, das ein wegweisendes Projekt zur Integration von Aufgaben auch über Behördengrenzen und Verwaltungsebenen hinweg sein kann. Zusätzlich zeigt Prof. Stember auf Grundlage einer empirischen Studie zur EU-Dienstleistungsrichtlinie Chancen, Risiken und Lösungen auf dem Weg zu einem integrierten Behörden- oder gar Dienstleistungsverbund auf.

Autor: Prof. Dr. Jürgen Stember, ist seit 1999 Professor für Verwaltungswissenschaften am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz. Seit 2006 ist er auch der Dekan des Fachbereichs. Seine Lehrgebiete sind Verwaltungswissenschaften, Politikwissenschaften, Geoinformationssysteme und öffentliche Anwendungssysteme. Seine Forschungsschwerpunkte sind E-Government, Verwaltungswissenschaften, Verwaltungsmanagement und Reformmodelle im öffentlichen Sektor und Wirtschaftsförderung bzw. Standortmarketing. Er hat zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen der Verwaltungswissenschaften. Er hat Geographie an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster studiert.

Wirtschaftsförderung als Verwaltungsmanagement

Die Verwaltungen haben in Deutschland auch heute noch erhebliche organisatorische Probleme, wenn es darum geht, einerseits hoch komplexe und integrative Aufgabenstellungen zu lösen und andererseits abteilungs- oder gar behördenübergreifende Problemstellungen hinreichend zufriedenstellend zu bearbeiten. Beide genannten Herausforderungen treffen wir mit der **Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie** an, so dass sich für viele Fachleute die Frage stellt, wie der aktuelle Umsetzungsstand gestaltet ist und ob die ehrgeizigen Ziele überhaupt erreicht werden können.

„Lotsenfunktion im Dschungel“ der Gesetze und Verwaltungsstrukturen

In der Praxis haben sich die Wirtschaftsförderungen darauf ausgerichtet, diese problematischen Strukturen und Voraussetzungen im Arbeitsalltag durch ihren Einsatz weitestgehend zu kompensieren. „Lotsen-Funktionen“ wurden im „Dschungel“ der Gesetze und fragmentierten Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen aufgebaut, ohne den Dschungel vielleicht je in Frage zu stellen, geschweige denn zu entzaubern. Kurzum, der Dschungel wurde bislang weder gelichtet noch abgeschafft, so dass in gut funktionierenden Wirtschaftsförderungen die Ineffizienzen der Verwaltungen und Verwaltungsstrukturen durch gut bezahlte, hoch spezialisierte Experten ausgeglichen wurden. Dass dies keine abschließende Lösung auf der Basis der neuen technologischen Möglichkeiten und Verfahren sein konnte, war aber auch jedem bewusst, so dass mit der Zeit die Aufgaben der Wirtschaftsförderer innerhalb der Verwaltungsmodernisierung und kundenorientierten Organisation in vielen Verwaltungen zu einem festen Baustein geworden sind. Vor diesem Problemhintergrund zeigen die Ansätze der EU-Dienstleistungsrichtlinie vielfach in die gleiche Richtung: Entzerrung, Bündelung von Zuständigkeiten, Transparenz, elektronische Umsetzung und einheitlicher Ansprechpartner.

Da die aus der EU-Dienstleistungsrichtlinie resultierenden Forschungsfragen zentrale Aspekte der Verwaltungswissenschaften darstellen, hat sich der Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz schon sehr früh, d. h. Ende des Jahres 2005, dieser interessanten Thematik zwischen Verwaltungsmodernisierung, eGovernment und Wirtschaftsförderung angenommen – zunächst mit dem Forschungsprojekt „eGovernment für Unternehmen“ bis 2007 und später mit dem Fortschreibungsprojekt „Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement“. Doch nicht nur das fachliche Interesse

stand im Vordergrund, sondern auch die Motivation der angewandten Forschung im Sinne eines praktischen Kompetenznachweises der Fachhochschulen in Forschung **und** Lehre.

„Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement – DiWiMa“

Mit dem aktuellen Forschungsprojekt „DiWiMa“ (Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement) untersucht und entwickelt die Hochschule Harz gemeinsam mit öffentlichen und privaten Partnern Konzepte zur digitalen Wirtschaftsförderung und für das unternehmensbezogene eGovernment. Das Projekt ist Teil des Kompetenzzentrums der Hochschule Harz, welches wiederum im Rahmen der Exzellenzoffensive des Kultusministeriums des Landes Sachsen-Anhalt gegründet wurde und Teil des Sachsen-Anhalt umfassenden „Kompetenznetzwerkes für Angewandte und Transferorientierte Forschung (KAT)“ ist. Für das Projekt „DiWiMa“ wurden bereits zahlreiche Kleinstudien, wie regionale Wirtschafts- und Verwaltungsbefragungen durchgeführt sowie eben die in diesem Artikel ebenfalls thematisierte bundesweite Großstudie zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie im Jahre 2008 gemeinsam mit der Materna GmbH.



Abb. 1: Die Homepage des Forschungsprojekts „DiWiMa“

Quelle: Screenshot von 09/2009 www.egov.hs-harz.de/diwima

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 183

Das Projekt „DiWiMa“ beschäftigt sich maßgeblich mit der Wirtschaftsförderung und damit mit der Schnittstelle der Unternehmen zur Verwaltung. Durch die Verortung und inhaltliche Fokussierung werden zahlreiche Weichen gestellt, die trotzdem aufgrund der strukturellen Ausgangslage nahezu alle Bereiche der Verwaltungsmodernisierung betreffen und eine kaum schätzbare Zahl an Akteuren und Möglichkeiten beinhalten.

Enorme Spannbreite der Aufgaben, Anbieter- und Nachfragestruktur

Nimmt man allein die Zielgruppe der Wirtschaft, so hat man es sowohl mit Klein- und Kleinstbetrieben als auch mit Großunternehmen von mehreren 100.000 Mitarbeitern zu tun. Nicht weniger weit ist die Spannbreite der Produkte, räumlichen Ausrichtung und der Branchen, die potenziell oder auch real in den Vordergrund treten können. Diese sehr heterogene und vielfältige Zielgruppe stößt auf ein nicht weniger ausdifferenziertes Geflecht an Standortkommunen – von der Kleinstgemeinde mit wenigen hundert Einwohnern bis hin zur Großstadt mit mehreren 100.000 Einwohnern –, aber auch anderen, vor allem staatlichen Verwaltungen, die direkt oder indirekt an unternehmensorientierten bzw. -spezifischen Dienstleistungen beteiligt sind, z. B. Finanzämter und Arbeitsagenturen. Aber auch private oder semi-öffentliche Strukturen sind in den Dienstleistungskontext eingebunden und nehmen dort auch wichtige Funktionen wahr, z. B. die Kammern oder Wirtschaftsverbände. Nicht zuletzt spielen die Wirtschaftsförderungen als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Unternehmen selbst eine gewichtige Rolle. Auch ihr organisatorisches Portfolio reicht vom (gemeinnützigen) Verein über die Verwaltungsintegration bis hin zum rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen.

Mit der Darstellung dieser heterogenen Nachfrager- und Anbieterstruktur dürfte deutlich geworden sein, wie vielfältig und interessant dieses Forschungsfeld auf der einen Seite ist, aber auf der anderen Seite auch hoch komplexe und nicht immer kundenorientierte Strukturen und Prozesse beinhaltet. Nicht zuletzt im Rahmen der immer noch sehr aktuellen Bürokratieforschung werden diese heterogenen Dienstleistungsstrukturen auch als zentrale „**Problemzone**“ der **Bürokratie** beschrieben. „Dagegen stellt die inter-organisatorische Teildimension, bei der es um die Koordination und Zusammenarbeit **zwischen** unterschiedlichen Behörden und Verwaltungszweigen in Entscheidungsprozessen (insbesondere Genehmigungs- und Be-

willigungsverfahren) geht, offensichtlich die „Problemzone“ der Bürokratie in Deutschland dar.“²⁵

Forschung an Fachhochschulen – Suche nach praktischen Lösungen

Fachhochschulen haben bei der Beschäftigung mit dem Thema „Forschung“ nicht unerhebliche Probleme, da sie funktionell und praktisch auf die intensive Lehre und Ausbildung zurückgeworfen sind und immer noch werden. Forschung findet bislang leider nur am Rande statt, ist aber – und das ist das Spezifische und Vorteilhafte an Fachhochschulen – auf die wichtige und in der Praxis geschätzte anwendungsorientierte Forschung und Beratung ausgerichtet. Die derzeitige Situation der Fachhochschulen befindet sich jedoch in einem nicht unerheblichen Umbruch, gerade auch im Hinblick auf die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung.²⁶

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Aspekte und Anforderungen gibt es einige **Funktionen und Aufgaben der Hochschule**, die praktische Entwicklungsprozesse unterstützen, befördern und begleiten können. Im Wesentlichen ist hier auf drei wichtige Funktionen der Hochschule hinzuweisen:

- **Transfer- und Vermittlungsfunktion**, d. h. es geht um die Überführung und Vermittlung von Ergebnissen der Forschung in die Praxis,
- **Consulting- und Beratungsfunktion**, d. h. Organisation und Durchführung von Beratungen und Gutachten für die Praxis sowie nicht zuletzt die
- **Kooperations- und Vernetzungsfunktion**, d. h. die Verstärkung und kontinuierliche, systematische Gestaltung der Zusammenarbeit mit Partnern aus Verwaltungen zum Ausbau eines wissenschaftlich-praktischen Netzwerks.

Im Wesentlichen geht es bei diesen Funktionen erstens natürlich um die bestehende grundständige Ausbildung und deren aktuelle Veränderungen, zweitens um den – zumindest in dieser Dimension – relativ neuen Aspekt der Fort- und Weiterbildung, drittens um den gesamten Bereich der angewandten Forschung und Praxiskooperation sowie viertens um den wichtigen Aspekt des Wissenstransfers. Alle Aspekte zusammen könnten die Verwaltungswissenschaften als zukünftiges interdisziplinäres Kompetenzzentrum für den

25 JANN/WEGRICH/THIESSEN 2007, S.11.

26 Vgl. zum Beispiel aktuell dazu BÖNDERS 2009 und darin besonders die Beiträge von WAGNER 2009, BESCHORNER 2009 und STEMBER 2009.

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 185

öffentlichen Sektor, also für die öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen gleichermaßen, werden lassen (vgl. Abb. 2, vier zentrale Puzzle-Teile).

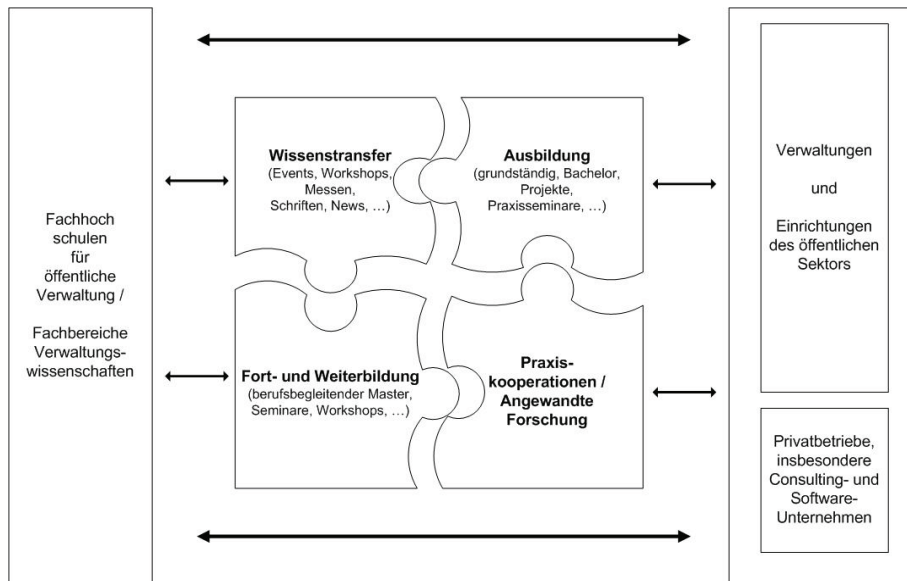


Abb. 2: Die Vision eines integrierten Gesamtkonzepts für Fachhochschulen „Kompetenzzentrum“, Quelle: Eigener Entwurf 2009.

Vision des interdisziplinären Kompetenzzentrums

Innerhalb dieser Vision eines integrierten Kompetenzzentrums für Verwaltungswissenschaften organisieren die Fachhochschulen den Wissenstransfer, bilden grundständig aus, geben theoretische Inputs, bilden weiter und fort, helfen den Verwaltungen durch wissenschaftliche Begleitforschungen und Praxisseminare. Gleichzeitig partizipiert die Praxis an den Ergebnissen und dem gesamten wissenschaftlich-praktischen Netzwerk, skizziert die Probleme, bietet Forschungs- und Kooperationsumfelder, Praxiswissen, Praxisfälle und das Potenzial für Problemlösungen sowie letztlich das Know-How der Mitarbeiter und die Mitarbeiter selbst. Im Idealfall können sich hieraus beispielhafte Kooperationen und hochwertige, leistungsfähige Netzwerke bilden, die eine wichtige Grundlage für die Fachhochschulen im zukünftigen Wettbewerb sein können.

Mit dem aktuellen Forschungsprojekt „DiWiMa“ (Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement) untersucht und entwickelt die Hochschule Harz

gemeinsam mit öffentlichen und privaten Partnern Konzepte zur digitalen Wirtschaftsförderung und für das unternehmensbezogene eGovernment. Hierfür wurden bereits zahlreiche Kleinstudien, wie regionale Wirtschafts- und Verwaltungsbefragungen durchgeführt sowie eine Großstudie zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie im Jahre 2008 gemeinsam mit der Materna GmbH, die diesem Artikel als zentrale Grundlage dient.

Die Vision der „High-End-Dienstleistungen“ für Unternehmen

In Anlehnung an die Ziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie können heute mindestens vier Phasen der Dienstleistungsentwicklung für Unternehmen an einem Wirtschaftsstandort, der in der Regel gleichgesetzt mit der „Standortkommune“ werden kann, unterschieden werden (vgl. auch Abbildung 3):

- Phase 1 der isolierten Dienstleistungserbringung,
- Phase 2 des integrierten Kommunalverbundes,
- Phase 3 des integrierten Behördenverbundes und
- Phase 4 des integrierten Dienstleistungsverbundes als „High-End-Dienstleistungen“ für Unternehmen.

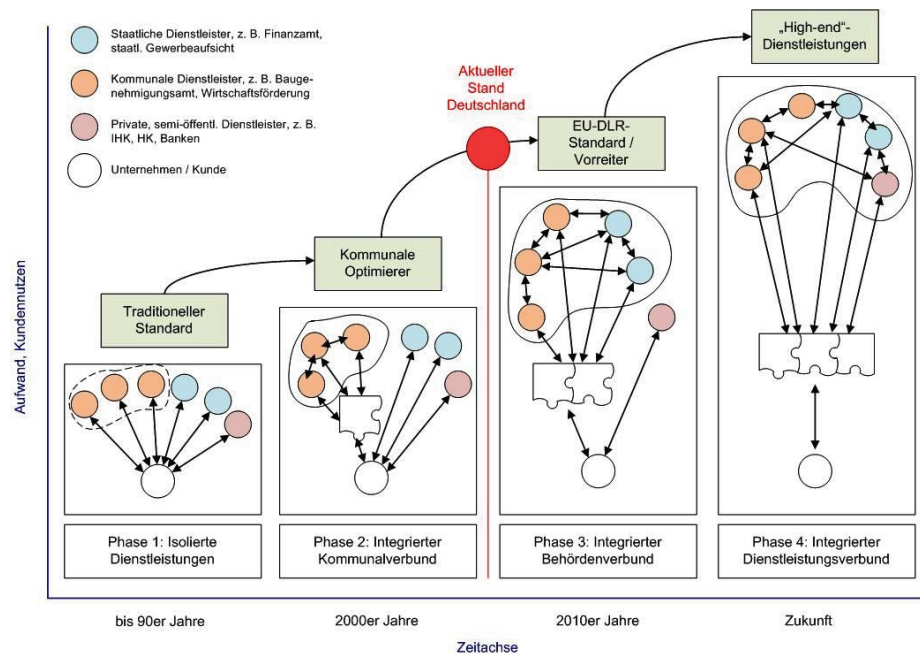


Abb. 3: Vom traditionellen Standard bis zu den High-End-Dienstleistungen für Unternehmen – Quelle: J. Stember 2009.

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 187

Die Unterschiede zwischen diesen Phasen bestehen zum einen in der wachsenden Zahl an Beteiligten (auch private Dienstleister) sowie in der verstärkten Bündelung und Kooperation der Partner untereinander an einem Standort, die heute sowohl persönlich-institutionell als auch zunehmend digital, also web-basiert, erfolgt. Und nicht zuletzt geht es um die fortschreitende und gemeinsame Gestaltung der zum Teil sehr komplexen Dienstleistungsprozesse aus dem Blickwinkel der Kunden und der Reduzierung von Prozesskosten. Die wesentlichen Herausforderungen bestehen also einerseits in der Bewältigung der Komplexität der Aufgaben und vielfältigen Partner und andererseits in der konsequenten Kundenorientierung und kundenorientierten Gestaltung von Abläufen. Beide Aspekte sind nicht neu, werden aber in dieser Zusammenstellung erstmals gesetzlich eingefordert.

Phase 1: Isolierten Dienstleistungserbringung für die Unternehmen

Die erste Phase bezeichnet den traditionellen Standard aktueller Dienstleistungserbringung für Unternehmen. Alle Institutionen an einem Standort bieten getrennt und isoliert ihre Dienstleistungen an, auf staatlicher Ebene, z. B. das Finanzamt oder die Arbeitsagentur, auf kommunaler Ebene, z. B. die Wirtschaftsförderung oder das Gewerbeamt, und letztlich auf privater Seite, z. B. die Banken oder die Industrie- und Handelskammern.

Eine Abstimmung und Vernetzung ist – wenn überhaupt – nur innerhalb der Ebenen zu finden, so wie es die Abbildung 3 für die Kommunen zeigt, bei denen beispielsweise die Dienstleistungen bereits über Genehmigungskonferenzen oder andere Netzwerke gebündelt wurden. Weitere Abstimmungen erfolgen punktuell oder nach einem bestimmten Anlass: Ein strukturelles Verhalten, das in der Tendenz mit wenigen Ausnahmen jahrelang den Alltag an den Wirtschaftsstandorten bestimmt hat.

Phase 2: Integrierter Kommunalverbund

Die zweite Phase beschreibt eine Entwicklung der kommunalen Optimierer, die insbesondere nach der konzeptionellen Entwicklung des „Neuen Steuerungsmodells“ entstand. Im Rahmen einer neuen Dienstleistungs- und Service-Offensive einiger Kommunen, wurden gerade auch die Dienstleistungen gegenüber den Unternehmen in den Vordergrund gestellt. Und in diesen Kommunen wurde schnell erkannt, dass es im Wesentlichen auch um eine

konzeptionelle und organisatorische Bündelungsleistung ging. Deshalb wurden nicht nur digitale Portale geschaffen, sondern auch institutionelle Strukturen und Abteilungen, die speziell auf die Bedürfnislage der Unternehmen ausgerichtet worden sind. „Unternehmerbüros“ und „Standort-Service-Center“ sind beispielhafte Begriffe, mit denen diese digitalen und institutionellen Innovationen, die nun spürbar häufiger anzutreffen waren, genannt.

Das Prinzip „One-Face-to-the-Customer“ und „Dienstleistungen aus einer Hand“ standen Pate für diese Innovationen. Darüber hinaus verstanden die Kommunen diesen Wandel auch als eine Chance, sich im Rahmen der Wirtschaftsförderung von anderen Standorten abzusetzen und zu behaupten. Besonders deutlich ist dies im Rahmen des Abbaus von Bürokratie zu sehen. Unter der Überschrift „Bürokratieabbau“ sind deshalb zahlreiche neue Ideen und Konstruktionen, z. B. auch „bürokratiefreie Regionen“ (Ostwestfalen-Lippe), entworfen worden.

Die institutionellen Schranken zu staatlichen oder privaten Dienstleistungserbringern wurden und werden aktuell nur in Einzelfällen überschritten. In der Tendenz sind die meisten (größeren) deutschen Kommunen ungefähr auf diesem Stand, mit einem integrierten Kommunalverbund, aber noch vor dem „Integrierten Behördenverbund“ (EU-Standard).

Phase 3: Integrierter Behördenverbund (EU-DLR-Standard)

Die dritte und für die allermeisten Wirtschaftsstandorte noch ausstehende Phase ist der integrierte und lange geforderte Behördenverbund, der eine digitale und tatsächliche Bündelung aller Dienstleistungen für Unternehmen an einem Standort impliziert. Diese Phase der – zumindest digitalen – Bündelung entspricht weitestgehend den Anforderungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie aus heutiger Sicht, in dem alle relevanten Behördendienstleistungen und –informationen aus der Ferne (digital) und aus einer Hand (Portal) sowie einheitlich („einheitlicher Ansprechpartner“) in Anspruch genommen werden können. Die Folge ist eine erhebliche Erleichterung für die Kunden, die nun im Behördenverkehr, z. B. bei Genehmigungen, nur noch einen Weg, ein Portal und einen Ansprechpartner nutzen brauchen/müssen. Alle weiteren Bearbeitungen und Prozesse erfolgen idealerweise durch die im Back-Office verbundenen Abteilungen, Ämter und Behörden.

Der besondere Fortschritt und Innovationsgehalt dieser Weiterentwicklung außerhalb der kommunalen Verwaltungsgrenzen besteht darin, dass nun

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 189

alle behördlichen Dienstleistungen und Angebote integriert worden sind, die unmittelbar und vor allem untrennbar durch verschiedene Behörden erbracht werden. Diese für den Kunden vielleicht eher selbstverständlich, logisch und viel zu spät umgesetzt klingende Innovation stellt in der verwaltungswissenschaftlichen Betrachtung aber einen „Quantensprung“ dar, der nahezu ausschließlich auf den neuen Möglichkeiten des eGovernments beruht. Denn nur mit den neuen Internet-Technologien konnte eine Annäherung der Institutionen und vor allem Prozesse hergestellt werden, eine Aufgabe, die ohne technologische Umsetzung praktisch nur mit der Zusammenführung der Institutionen hätte gelöst werden können.

Für andere Staaten erscheint diese „Revolution“ als schlicht banal und unverständlich, da es dort für die zentralen unternehmerischen Anliegen ohnehin immer nur eine Stelle gegeben hat. Probleme der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten gab es nicht und gibt es natürlich durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie auch nicht – zumindest nicht in diesem Umfang. Nun kann ein Unternehmen mit einem Antrag alle behördenspezifischen Dienstleistungen aus einer Hand bzw. von einem Portal aus abrufen: Von der Gewerbeanmeldung, über Baugenehmigungen bis hin zu steuer- oder arbeitsrechtlichen Genehmigungen.

Die wichtigsten Effekte, die in diesem Zusammenhang die EU-Dienstleistungsrichtlinie bewirken soll sind:

- Eine grundlegende Ent-Bürokratisierung sowie verstärkte Kundenorientierung, u. a. auch durch europaweite Kooperation der Behörden,
- eine Vereinfachung der Regelungen durch ein umfassendes Normenscreening,
- die Verwirklichung eines einheitlichen Ansprechpartners als Realisierung des Prinzips „One-face-to-the-customer“,
- eine elektronische Bereitstellung aller notwendigen Verwaltungsdienstleistungen aller beteiligten Ebenen,
- eine grundlegende (Staaten-) übergreifende Amtshilfe innerhalb Europas²⁷,
- eine Modernisierung öffentlicher Verwaltungsdienstleistungen sowie dadurch insgesamt

²⁷ Vgl. dazu auch das spezielle europäische Förderprogramm SPOCS (Simple Procedures Online for Cross-border Services)

- die Verwirklichung eines europäischen Binnenmarktes im Dienstleistungssektor.

*Phase 4: Integrierter Dienstleistungsverbund
(„High-End-Dienstleistungen“ für Unternehmen)*

Die vorerst letzte Phase ist auf die noch nicht integrierte Dienstleistungsgruppe der privaten Unternehmen, vornehmlich in Form der Banken, Finanzdienstleister und auch der Kammern (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern), ausgerichtet. Sie erbringen ebenfalls sehr wichtige Dienstleistungen für Unternehmen an einem Wirtschaftsstandort in Form von Finanzierungen, wichtigen Beratungen und sonstigen Beratungsangeboten. Zweifelsohne sind sie keine behördlichen Leistungen, gehören jedoch in ein gesamtes und integriertes Dienstleistungsbündel, mit dem sich heute Wirtschaftsstandorte noch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Standorten verschaffen können. Da auf dieser Stufe keine weiteren Leistungen mehr zu integrieren sind und letztlich alle relevanten Dienstleistungen an einem Standort gebündelt sind, kann man diese Form nicht zu Unrecht als (vorläufige) „High-End-Dienstleistungen“ der Wirtschaftsförderung bezeichnen. In dieser Form sind zumindest auch keine Beispiele, allenfalls gedankliche Ansätze, vorhanden, weshalb praktische Erfahrungen auch noch nicht bzw. nur sehr begrenzt vorhanden sind.

Zusammengefasst sind die Auswirkungen und Effekte der aktuell umgesetzten EU-Dienstleistungsrichtlinie (Stufe 3) in folgenden wichtigen Aspekten zu sehen:

- die Bewältigung von großen technischen, rechtlichen und organisatorischen **Anforderungen**,
- **die Umsetzung kultureller Innovationen**, z. B. Genehmigungsfiktionen, Technik-Prioritäten und Kooperationsnotwendigkeiten,
- die Realisierung der abteilungsübergreifenden Kooperation, Koordination und Organisation (**intra-administrativ- Phase 2**) sowie nicht zuletzt
- die Realisierung der verwaltungsübergreifenden Kooperation, Koordination und Organisation (**inter-administrativ – Phase 3**).

Reformentwicklungen anhand der EU-Dienstleistungsrichtlinie

Mit der Darstellung des Forschungszusammenhangs wird deutlich, dass die EU-Dienstleistungsrichtlinie mit ihren vielschichtigen und oftmals sehr konkreten Anforderungen an die Arbeit der Verwaltung und an die Arbeit der Verwaltungen und Beteiligten untereinander großen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistungen für Unternehmen insgesamt hat. Nicht zuletzt deshalb ist es ein großes Anliegen des Forschungsprojekts „DiWiMa“ nicht nur die möglichen Konsequenzen der Richtlinie auf die Verwaltungen aufzuzeigen (Ideal), sondern vor allem die Realität zu untersuchen, d. h. herauszufinden, wie sich die Umsetzung gestaltet und welche Probleme oder Hindernisse in den Verwaltungen konkret entstehen.

Der Umsetzungsstand auf kommunaler Ebene

Wer allerdings den aktuellen Umsetzungsstand der EU-Dienstleistungsrichtlinie erfassen möchte, der ist zunächst einmal vor die Problematik gestellt, auf welchen Ebenen er diesen Stand erfassen will – auf (bundes-) staatlicher oder kommunaler Ebene. Da in der Bundesrepublik zum einen die Kommunen in Form der Kreise, kreisfreien Städte, Städte und Gemeinden, eine quantitativ besondere Rolle spielen und die Kommunen zum anderen die wesentlichsten Dienstleistungen für Unternehmen tatsächlich anbieten, wurde der Fokus der hier vorgestellten Studie auf die kommunale Ebene bzw. auf die Kommunen gesetzt.²⁸ Hier sollte im Rahmen von insgesamt drei Befragungen (2008, 2009 und 2010) im jährlichen Abstand sowohl der Handlungsbedarf als auch der Umsetzungsfortschritt gemessen und umgesetzt werden. Gerade die Möglichkeit einer Zeitreihenanalytik hat ein sehr hohes verwaltungswissenschaftliches Forschungsinteresse (EU-DLR als idealtypisches Forschungsfeld) impliziert. Hierdurch soll besonders ein praktisches Beratungskonzept angeschlossen werden, um Defizite zu verhindern und Fehlentwicklungen aufdecken und beheben zu können. Dabei kommt dem Thema besondere verwaltungswissenschaftliche Bedeutung zu, da es sich nicht mehr um eine freiwillige Umsetzung handelt, sondern um eine gesetzliche Verbindlichkeit. Abschließend haben auch die Kommunen erhebliche Vorteile, da sie durch die Ergebnisse dazu in die Lage versetzt werden, ihren konkreten Entwicklungsstand einzuordnen und zu evaluieren.

28 Vgl. hier und im Folgenden HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH 2008.

Die konkreten Themenfelder der Studie bestanden vor allem in

- allgemeinen Kennzahlen der Kommune,
- der Organisation, Informationsstand und Stand der Umsetzung,
- den eingeplanten Haushaltsmitteln sowie
- in der Einschätzung der Perspektive und Herausforderungen.

Die **webbasierte Studie** wurde und wird aktuell mit der Materna GmbH durchgeführt und umfasste in 2008 folgende Rahmendaten:

- 1779 Städte und Gemeinden (213 Teilnehmer = 12% Rücklauf)
- Repräsentative Befragung, insbesondere hinsichtlich der Größenklassen
- Online-Befragung: Datengewinnung mit „QuestionPro“
- Durchführung: Oktober/November 2008.

Aktuell wird die Studie in der zweiten Stufe weitergeführt. Eine Vorstellung des Zwischenberichts erfolgte auf der Messe „Moderner Staat“ im November 2009 in Berlin. Der Endbericht lag im Januar 2010 vor, ergänzt durch einige qualitative Experten-Interviews.

Die inhaltlichen Ergebnisse der Studie von 2008 waren indes wenig positiv, da unter anderem nur 20%, d. h. nur jede 5. Kommune den **aktuellen Umsetzungsstand** (2008) als ausreichend angesehen haben. Mehr als zwei Drittel der Kommunen haben den Stand sogar als nicht ausreichend bewertet. Die Gründe für diese Situation sind sehr zahlreich und verschieden, lassen sich aber im Wesentlichen auf zwei Gesichtspunkte zurückführen: Eigene Versäumnisse einerseits und schwierige Kooperation zwischen staatlicher und kommunaler Ebene andererseits.

Probleme der Umsetzung

Wie in der Studie deutlich zum Ausdruck kam, war für die meisten Kommunen die **Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie** noch gar kein „Thema“, was dem schwierigen Prinzip des „Top-Down-Reformprozesses“ von der staatlichen zur kommunalen Ebene entspricht. Die Studie offenbarte jedoch nicht nur den durchschnittlichen, eher problematischen Entwicklungsstand der Kommunen, sondern auch Gründe und Ursachen dieser Situation, die vor allem in den Bereichen der defizitären Information und Kommunikation zwischen Bundesländern und ihren Kommunen sowie in den nicht unerheblichen Problemen des interdisziplinären Zugangs und des internen Projektmanagements zu finden sind. So standen zwei bemerkenswerte Äußerungen mit großem Abstand im Vordergrund:

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 193

- „Mangelnde Informationen zur Umsetzungsplanung durch die Landesverwaltung“ (62%) und
- „Die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinien ist bei uns kein prioritäres Vorhaben“ (55%).

Weitere Punkte mit unter 25% folgten und verwiesen zumeist auf interne Probleme, z. B. mangelnde Verantwortlichkeiten, unzureichendes Projektmanagement oder fehlende Unterstützung im kommunalpolitischen Raum.

Entsprechend ergänzt und unterstrichen wurden diese Ergebnisse durch Angaben zum **Kommunikations- und Informationsverhalten**. Nahezu ausschließlich findet ein Austausch der Kommunen mit der eigenen Ebene, insbesondere mit den kommunalen Spitzenverbänden (66%), statt. Die auf Landesebene verantwortlichen Ministerien folgen trotz einiger Bemühungen und Aktivitäten in den letzten Monaten mit erheblichem Abstand: Innenministerien mit 17% und die Wirtschaftsministerien nur mit 7%.

Hoch interessante Rückschlüsse erlaubte auch ein Blick auf die **Perspektiven und Herausforderungen** durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie. In einer Gruppe ganz oben wurden besonders die drei zentralen Punkte

- Fehlende personelle Ressourcen,
- die technische Umsetzung sowie
- der sehr enge Zeitrahmen

genannt, die von jeder zweiten Kommunen angeführt worden sind (**Primärfaktoren**). In einer zweiten Gruppe (**Sekundärfaktoren**) folgen

- der Aufbau der Organisation,
- Know-How-Defizite auf der Umsetzungsebene sowie
- Fehlende Anwendungsfähigkeit und zu geringe Fallzahlen.

Erst am Ende folgen als weniger wichtige Herausforderungen der Informationsaustausch, die Einführungskosten, rechtliche Grundlagen oder gar Paradigmenwechsel innerhalb der Verwaltung. Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die maßgeblichen Umsetzungs Herausforderungen in der **eigenen Organisation** gesehen werden. Die äußeren Faktoren in Form eines (zu) engen Zeitrahmens auf der einen und zu geringen Anwendungszahlen auf der anderen Seite, spielen in der ersten Untersuchung noch eine relativ untergeordnete Rolle. Insbesondere aber der letzte Aspekt „zu geringe Fallzahlen“ ist in der zweiten Studie jedoch ganz nach vorn gerückt (s.u.).

Besonders interessant stellen sich auch die Bewertungen der Perspektiven und der Ziele der EU-Dienstleistungsrichtlinie durch die Kommunen dar. So halten es über zwei Drittel der kommunalen Vertreter für unrealistisch, dass

die Ziele „Senkung der Verwaltungskosten für Unternehmen“ sowie eigene Zeitersparnis und Bürokratieabbau überhaupt erreicht werden können – Skepsis also allenthalben. Deutlich mehr Kommunen, d. h. mehr als zwei Drittel der antwortenden Vertreter haben zumindest in den Bereichen „Optimierung von Geschäftsprozessen“ und „stärkere Unternehmensorientierung“ sehr viel Zuversicht und halten diese erwartbaren Effekte für sehr realistisch. Insgesamt erwarten die Kommunen also nicht unbeträchtliche positive Folgen für die Unternehmens- und Wirtschaftsförderung und damit eine deutlich verbesserte Integration der Verwaltungsdienstleistungen.

Zusammenfassung und Konsequenzen

In der Zusammenfassung muss man für das Jahr 2008 konstatieren, dass die EU-Dienstleistungsrichtlinie noch viele Akteure auf dem „falschen Fuß“ erwischt hat. Von zahlreichen Institutionen ist diese Richtlinie überhaupt nicht im verwaltungswissenschaftlichen oder verwaltungspraktischen Kontext wahrgenommen worden. Auch war wenigen bekannt, dass diese Richtlinie zahlreiche Passagen enthält, die nur und ausschließlich Verwaltungen betreffen, und das nicht nur im allgemeinen Sinne, sondern mit ganz konkreten Forderungen und Anforderungen auf allen administrativen Ebenen. Diesem Befund entsprechen die Ende 2008 getätigten Äußerungen der kommunalen Vertreter.

Die Vorbereitung der kommunalen Ebene kann mit wenigen Ausnahmen als dürftig bis wenig ausreichend beschrieben werden. Häufig stellte sie gar kein Thema im Alltag dar. Entsprechend wurden auch keine materiellen Ressourcen eingestellt. Insgesamt müssen diese Ergebnisse ebenfalls als typische Folgerungen und Probleme einer „TOP-DOWN-Reform“ angesehen werden, innerhalb der es bundesweit in 2008 noch nicht gelungen ist, die „untere“ Ebene im administrativen Modell zu informieren, sensibilisieren und auf die Anforderungen vorzubereiten. Die Studie hat also gezeigt, dass ein zentrales Defizit in der intra- und inter-administrativen Kooperation zu suchen ist. Die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie wurde in 2008 größtenteils als rein „staatliche Angelegenheit“ perzipiert und behandelt.

Als weiteres zentrales Problem mussten die internen Organisations- und Managementprobleme herausgestellt werden. Diese liegen vor allem im schwierigen Umgang mit Information, der Projektgestaltung, dem defizitären

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 195

Projekt- und Informationsmanagement, aber auch in den mangelnden materiellen und personellen Ressourcen in den Kommunen.

Auf der Basis der vorhandenen Daten konnten folgende wichtige **Handlungsfelder** skizziert werden, die für 2009 relevant sind:

1. Optimierung des Projektmanagements,
2. Verbesserung der Information und Kommunikation zwischen staatlicher und kommunaler Ebene,
3. Qualifizierung und Kompetenzerweiterung im informationstechnisch-organisatorischen Bereich sowie
4. Entwicklung von verbesserten und erweiterten Kompetenzen in Bezug auf das Management von Veränderungen innerhalb der Verwaltung (öffentliches Change-Management).

Die **Chancen und Möglichkeiten der EU-Dienstleistungsrichtlinie**, vor allem im Hinblick auf eine verbesserte Wirtschaftsförderung, wurden von den Kommunen nur bedingt erkannt. Dabei zeigt sich beim genauen Studium der wichtigsten Anliegen, dass die Chancen in diesem Innovationsprozess besonders in

- der Beschleunigung der Verwaltungsmodernisierung, als eGovernment-Treiber,
- der Entbürokratisierung, u. a. durch das umfangreiche Normenscreening,
- der Schaffung einer digitalen Infrastruktur zur echten Entkopplung von Front- und Back-Office-Betrieb und in
- der Entwicklung eines Dienstleistungsbündels für Unternehmen („Unternehmerische Lebenslagen“) und damit in der Entwicklung eines echten Mehrwertes und Standortvorteils im lokalen und regionalen Wettbewerb liegen.

Anfang 2009 wurden angesichts der beschriebenen Ergebnisse folgende **Handlungsempfehlungen** für die kommunale Ebene aufgestellt:

- Die Umsetzung sollte zu einer zentralen Chef- bzw. Führungsaufgabe werden, in der das zentrale Kernthema erkannt und mit entsprechenden Eckwerten und Vorgaben der politischen und administrativen Führung versehen werden sollte.
- Ein nicht unerheblicher Bewusstseinswandel muss eintreten, um wenigstens Pflichtumsetzungen zu realisieren. Hier sind entsprechende Instrumente und Methoden des Marketings und der Kommunikation und Information zu entwickeln.

- Die verantwortlichen Akteure auf Länderebene müssen ihre bisherige Kommunikations- und Informationsstrategie überdenken und die Kommunen früher und umfangreicher informieren und besser noch direkt beteiligen.
- Die Konsequenzen der Umsetzung müssen neu und konkret beschrieben werden, um Ressourcen einplanen zu können.
- Die bedeutenden Chancen der EU-Dienstleistungsrichtlinie müssen besser kommuniziert werden und den Sinn dieser Veränderungen deutlich zu machen.
- Nicht nur im Hinblick auf die EU-Dienstleistungsrichtlinie geht es auch um die Umsetzung einer Qualifizierungsoffensive in den Kommunen, durch die ein Kompetenzgewinn für das Verwaltungsmanagement mit den neuen IuK-Technologien erwartet werden kann. Denn ohne fachliches Wissen und Können der Mitarbeiter werden auch alle anderen Vorstellungen und Ansätze scheitern.

Dem **Management von Veränderungen (Change Management)** kommt in diesem Sinne eine überragende Bedeutung zu und das nicht nur innerhalb der einzelnen administrativen Ebenen, sondern vor allem zwischen den administrativen Ebenen. Ob diese Aufgaben auch im Jahr 2009 noch ganz oben auf der Agenda stehen, wird derzeit mit der zweiten Stufe der beschriebenen Studie ermittelt.

Die aktuelle Durchführung der Studie 2009 und erste Tendenzen

Mit der Durchführung der einzigen bundesweit umfassenden Studie zur Umsetzung der EU-DLR im vergangenen Jahr wurde den Kommunen und DLR-Verantwortlichen die Möglichkeit geboten, den eigenen Fortschritt in einem gesamtdeutschen Vergleich einzuordnen. Um einen fortgehenden Vergleich des Umsetzungsstandes und der Vorgehensweise sowie der organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen bieten zu können, führte die Hochschule Harz gemeinsam mit der Materna GmbH ab Oktober 2009 die zweite Befragung zur Umsetzung der EU-DLR durch. Methodisch wurden im Vergleich zur Studie 2008 zwei Aspekte ergänzt: Zum einen wurden nun auch die Kreise in die Befragung mit aufgenommen und zum anderen wurden die schriftlichen Befragungsergebnisse nun auch mit einigen qualitativen Anschlussinterviews verifiziert. Alles andere, d. h. insbesondere die Methodik, die operative Durchführung und der genutzte Fragebogen, blieb gleich und

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 197

damit direkt mit den Ergebnissen aus dem Jahre 2008 vergleichbar. Nur einige wenige Änderungen an den Fragestellungen wurden vorgenommen.

Da die Befragungen während des Zusammenstellens dieses Beitrags noch nicht abgeschlossen waren, kann an dieser Stelle nur auf einige sich derzeit schon andeutenden Tendenzen hingewiesen werden. Die konkreten Zahlen und Auswertungen werden bei Erscheinen des vorliegenden Buches auf der Forschungshomepage <http://egov.hs-harz.de> abrufbar sein.

Vorbehaltlich der abschließenden Ergebnisse kann somit in der **Zusammenfassung** schon jetzt auf folgende zentrale und wichtige Punkte hingewiesen werden:

- 2009 sind die Kommunen einen großen Schritt weiter gekommen und betrachten ihren Fortschritt schon deutlich besser. Von einer flächendeckenden Zielerreichung bis zum 28.12.2009 wird man jedoch kaum sprechen können.
- Das Prozessdenken und die Prozessanalysen sind immer noch ein großes Problem in der Verwaltungspraxis. Hier trauen sich noch viele Verwaltungen nicht, dieses komplexe und vielschichtige Thema anzugehen.
- Allerdings beschäftigen sich 25% der Kommunen mehr oder weniger intensiv mit ihren Prozessen, die aber noch in vielen Bereichen in der Planungsphase stecken.
- Die Kommunen bleiben bei der Umsetzung auf sich allein gestellt und müssen die Aufwendungen zum einen mit dem bestehenden Personal und zum anderen ohne erweiterte Ressourcen bewerkstelligen.
- Fehlende Anwendungshäufigkeit und zu geringe Fallzahlen sind in 2009 zu einem zentralen Punkt avanciert. Und hier zeigt sich eine wichtige Parallele zu den eGovernment-Kritiken, die immer wieder auf mangelhafte Nachfragen aus Wirtschaft und Unternehmen, aber auch durch die Bürger hinweisen, und damit auf eine eher unwirtschaftliche Umsetzungsoption hinweisen.
- Die Relevanz der EU-Dienstleistungsrichtlinie befindet sich trotz der von vielen nicht einmal umgesetzten Mindestanforderungen schon wieder im „Bedeutungssinkflug“. Für zahlreiche Kommunen ist sie aber auch bis jetzt immer noch kein prioritäres Projekt. Darüber hinaus wird die Relevanz der Richtlinie für Unternehmen ebenfalls zunehmend als eher gering eingeschätzt.

EU-Dienstleistungsrichtlinie drängt zur Modernisierung – mit den Hochschulen

Die in diesem Beitrag dargestellten Projektskizzen haben einerseits gezeigt, dass die EU-Dienstleistungsrichtlinie ein klassisches und aufgrund der umfassenden Ausrichtung sehr ergiebige Forschungsthema für Fachbereiche der Verwaltungswissenschaften darstellt. Aufgrund dieser spezifischen Situation ist das Forschungsthema in besonderer Weise geeignet, Kompetenzen der Fachhochschulen herauszustellen, da es nicht im wesentlichen um theoretische Grundkonzepte geht, sondern um ganz praktische Chancen, Optionen und Möglichkeiten der operativen, aber auch strategischen, konkreten Umsetzung in den Verwaltungen. „DiWiMa“ stellt insofern eine nahezu **idealtypische Projektorientierung** dar.

Einen ganz besonderen Spannungsbogen für die verwaltungswissenschaftliche Forschung stellt natürlich die besondere Spezifik und Zielsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie dar, die durch die zahlreichen beteiligten Partnern, den unterschiedlichen räumlichen und administrativen Bezugsebenen, der umfassenden Thematik, der notwendigen Integration der neuen Web-Technologien und Fachverfahren, der personellen Qualifikation und des engen Zeitrahmens sowie nicht zuletzt durch den gesetzlichen Druck gekennzeichnet ist.

Für den Fachbereich Verwaltungswissenschaften haben sich mit diesem (für Fachhochschulen) großen und bundesweiten Projekt enorm positive Effekte ergeben, die vor allem im Kompetenzzugewinn und einem erheblich erweiterten Netzwerk bestehen. Darüber hinaus konnte mit der Materna GmbH ein verlässlicher und vertrauensvoller Partner gewonnen werden, um diese Aufgabe materiell überhaupt „stemmen“ zu können. Und mit diesen interessanten und praktisch wertvollen Ergebnissen kann nicht zuletzt der so wichtige **wissenschaftliche Zyklus zwischen Forschung und Lehre** (und in Zukunft Weiterbildung) ebenfalls wieder geschlossen und deutlich gestärkt werden.

Literatur

BESCHONER, Zur Entwicklung und Struktur der Fachhochschulen. In: BÖNDERS, Thomas (Hrsg.): Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. München 2009, S. 59–78.

3.4 Wirtschaftsförderung als organisat. Herausforderung f. d. Verwaltungen 199

- BÖNDERS, Thomas (Hrsg.): Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. München 2009.
- HOCHSCHULE HARZ / MATERNA GMBH (Hrsg.): EU-Dienstleistungsrichtlinie. Umsetzungsstand in der deutschen Verwaltung. Abschlussbericht. Halberstadt 2008 (Download-Möglichkeit unter <http://egov.hs-harz.de>)
- JANN, Werner, WEGRICH, Kai und Jan THIESSEN: „Bürokratisierung“ und Bürokratieabbau im internationalen Vergleich – wo steht Deutschland? Berlin 2007.
- STEMBER, Jürgen: Rahmenbedingungen der Verwaltungsmodernisierung und die Rolle der Verwaltungswissenschaften. In: BÖNDERS, Thomas (Hrsg.): Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. München 2009, S. 335–344.
- WAGNER, Karl: Entwicklungen und Perspektiven – Wohin führt der Weg der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst. In: BÖNDERS, Thomas (Hrsg.): Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. München 2009, S. 191–196.

3.5 Leistungsanreize durch Transparenz: Kennzahlenvergleiche und Kundenerhebungen für bessere Wirtschaftsförderungsdienstleistungen **André Göbel**

***Zusammenfassung:** André Göbel erkennt sowohl innerhalb wie außerhalb der Verwaltung Optimierungsbedarf in den Wirtschaftsförderungsleistungen – gerade vor dem Hintergrund einer veränderten Umwelt. Um diesen Bedarf sichtbar zu machen, stellt er eine Methodik vor, welche den Erfolg der Maßnahmen einer Verwaltung in der Wirtschaftsförderung zeigt. Dieser Vergleich schafft Transparenz, die wiederum Anreize zu einer Verbesserung der Wirtschaftsförderungsleistung einer Kommune setzen kann.*

***Autor:** André Göbel ist seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter mit Spezialisierung auf IT in der öffentlichen Verwaltung an der Hochschule Harz. Zuvor war er u.a. als externer IT-Berater für das sächsische Staatsministerium und für Bayer in China tätig. Der Diplom-Verwaltungsinformatiker hat Öffentliches Medienmanagement und Verwaltungswissenschaften im Harz studiert und arbeitet momentan an seiner Promotion in Wirtschaftsgeographie an der Universität Osnabrück.*

Kommunen vor komplexen Herausforderungen

Die zukünftige Ausrichtung der Aufgaben von kommunalen Wirtschaftsförderungen wird sich noch stärker als bisher an den standörtlichen Herausforderungen der Öffentlichen Verwaltung und Politik orientieren. Lokale Probleme, wie zum Beispiel die Schließung von Großhandelsketten in Mittel- und Oberzentren, der Rückgang der Industrie- und Gewerbeflächennutzung oder auch die fehlende flächendeckende Erschließung mit DSL-Infrastruktur und viele Herausforderungen mehr, werden auch künftig Beispiele lokaler Handlungsfelder sein. Darüber hinaus existieren jedoch auch Herausforderungen nationaler oder globaler Art, welche direkte Auswirkungen auf das lokale Handeln der Wirtschaftsförderungen haben werden. Im europäischen Vergleich und auch in der nationalen Betrachtung unterscheiden sich diese gesellschaftlichen Umstände und Rahmenbedingungen im interkommunalen Vergleich von Wirtschaftsförderungen kaum:

Die Herausforderungen der Globalisierung werden bislang von den Kommunen in ihrem Handeln für den lokalen Wirtschaftsstandort weniger vordringlich betrachtet, zumal die konkreten Auswirkungen bisher für kommunale Akteure insbesondere in kleineren und mittleren Kommunen kaum messbar beziehungsweise erfassbar waren. Ganz im Gegenteil zu den spürbaren Herausforderungen durch das Zusammenwachsen in Europa. Diese sind im vergangenen Jahrzehnt deutlich in den Vordergrund getreten, vor allem durch die jährlich steigende Zahl von direkt oder indirekt auf Bundesland- oder Kommunalebene wirkenden Richtlinien der Europäischen Kommissionen, des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rats, welche die europäische Integration deutlich vorantreiben. Der hieraus entstehende Zwang der kommunalen Akteure zu ständiger Weiterentwicklung verengt vielerorts den finanziellen und personellen Spielraum zur eigenen Standortgestaltung (Materna; Hochschule Harz 2010: S. 58 f). Als größtes Vorhaben mit direkter Auswirkung auf die kommunale Standortattraktivität und die Arbeit der Wirtschaftsförderungen ist hierfür die Umsetzung der EG-Dienstleistungsrichtlinie zu nennen (vgl. auch Göbel; Stember 2009).

Darüber hinaus werden Wirtschaftsförderungen verstärkt mit dem demografischen Wandel und den lokalen Auswirkungen des damit einhergehenden Bevölkerungsrückgangs zu kämpfen haben. Durchschnittliche Berechnungen des Statistischen Bundesamtes gehen von einem Bevölkerungsrückgang auf rund 67 Millionen Menschen in Deutschland für das Jahr 2050 aus (Statistisches Bundesamt 2006, 33 f.), ein Verlust von knapp einem Fünftel der Ge-

samtbevölkerung im Vergleich zum Jahr 2005. Dies wird sehr deutliche Auswirkungen auf das kommunale Leben haben, wie bereits die Entwicklung einiger ostdeutscher Regionen seit Anfang der 1990er Jahre zeigt. Hier ist die Einwohnerzahl bis heute zum Teil um ein Drittel gesunken (Sackmann et al. 2008, 9). Die Herausforderungen dieser Entwicklung für die Öffentliche Verwaltung und in diesem Sinne auch für kommunale Wirtschaftsförderungen sind sowohl intern als auch extern zu erkennen:

- Als Beispiel für interne Handlungsfelder können das künftige Personal-, Qualifizierungs- und Finanzierungsmanagement genannt werden. Diese stellen in naher Zukunft wichtige Managementfelder in der Öffentlichen Verwaltung dar und haben demzufolge direkte Auswirkungen auf kommunale Wirtschaftsförderungen, wenn diese beispielsweise als Ämter oder Referate der Kommunalverwaltung geführt werden. Die bislang meist freiwillige Aufgabenwahrnehmung der kommunalen Wirtschaftsförderungsdienstleistungen, könnte vor dem Hintergrund der größer werdenden Personal- und Finanzierungsprobleme besonderer interner Ressourcenkritik ausgesetzt sein.
- Ein Beispiel für externe Herausforderungen ist im Bereich der unternehmerischen Standortattraktivität vor allem beim Wettbewerb um qualifiziertes Personal für lokal tätige Unternehmen erkennbar. Dieses Problemfeld erfordert eine bessere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Wirtschaftsförderung und den Agenturen für Arbeit beziehungsweise den kommunalen Jobcentern. Insbesondere in ländlichen Gebieten wird diese standörtliche Betreuung bei gleichzeitig zu befürchtender Ausdünnung der Verwaltungsstrukturen eine besondere Herausforderung darstellen (vgl. Lutz 2008).

Eine weitere gesellschaftsprägende Veränderung stellt der technologische Wandel hin zur Informationsgesellschaft dar. Es gilt inzwischen als selbstverständlich Informationen und Dienstleistungen über elektronische Medien zu nutzen. Auch die Komplexität des sozialen und wirtschaftlichen Zusammenlebens verändert sich durch die globale Vernetzung in einem rasanten Tempo und macht auch vor der Öffentlichen Verwaltung nicht halt. Hiervon sind Wirtschaftsförderungen im Besonderen betroffen, wenn es um die Außerdarstellung des lokalen Wirtschaftsstandortes geht. Denn wie das Kommunikationsverhalten ist auch das Investitionsverhalten von Unternehmen durch das Internet globaler geworden. Inzwischen suchen und finden Unternehmen weltweit Informationen zu möglichen Produktionsstandorten und können die verschiedenen Standortfaktoren in einer bisher kaum vorstellba-

ren Geschwindigkeit und Qualität über verschiedene Internetpräsentationen und zentrale Standortdatenbanken miteinander vergleichen (Stember/Göbel 2008, 78).

An dieser Stelle zuletzt genannt ist es dennoch häufig das größte Problem der kommunalen Handlungsfähigkeit: Die schwierige Haushaltslage der Kommunen. Dieses Problem, welches sich nicht nur durch die Finanzkrise der vergangenen zwei Jahre verschärft hat, beschneidet allzu oft die strategisch wichtigen Tätigkeiten der standörtlichen Wirtschaftsförderung. Vor diesem Hintergrund darf kommunale Wirtschaftsförderung jedoch in der finanziellen Betrachtung nicht als kostspielige Zusatzdienstleistung der regulären Verwaltungsarbeit verkommen. Vielmehr muss diese Investition aus kommunalen Steuergeldern als strategische Anlage zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes und damit zur Sicherung der kommunalen Steuereinnahmen betrachtet werden. Gerade als Element zur Verbesserung der Standortzufriedenheit bei Unternehmen stellt die Wirtschaftsförderung den wichtigsten Beitrag des kommunalen Verwaltungshandelns dar. Doch gerade hier liegt auch das größte Problem der operativen Arbeit kommunaler Wirtschaftsförderer: Allzu oft gibt es neben der wohlwollenden Unternehmensbegleitung kaum direkte Einflussmöglichkeiten auf das operative Verwaltungshandeln in Antrags- und Genehmigungsverfahren. Abgesehen von informellen Unterstützungen durch entgegenkommende Oberbürgermeister oder Verwaltungsleiter, stehen die Wirtschaftsförderer in vielen Kommunen oftmals einem unflexiblen Verwaltungsapparat und einem wenig unternehmerfreundlichem Handeln gegenüber.

Wirtschaftsförderung vergleichbar machen – mehr Leistung durch Transparenz

In Bezug auf die beschriebene und notwendige interne Verwaltungsoptimierung zeigen sich in der kommunalen Wirtschaftsförderung Probleme auf ganz anderer Ebene: Viele Wirtschaftsförderer kennen oder vermuten die Handlungsbedarfe innerhalb der eigenen Verwaltungsorganisation, um eine bessere Unterstützung der Unternehmer am Wirtschaftsstandort zu erreichen. Dennoch stehen oftmals interne politische Zwänge und die Scheu vor Veränderungen einer Umsetzung entgegen.

Um zumindest eine Verbesserung in der externen Kommunikation und Darstellung zu erreichen, wird immer häufiger die Möglichkeit einer Zertifi-

zierung angestrebt, wie sie zum Beispiel durch die RAL Gütegemeinschaft „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltungen e.V.“ angeboten wird. Hiermit wird nicht nur ein besonderer Marketingeffekt für den Standort erzielt, sondern gleichzeitig auch eine nachweisbare Güte der Verwaltungskommunikation mit den Unternehmen erreicht. Im weiteren Rahmen einer angestrebten internen Verwaltungsoptimierung bleibt dessen ungeachtet jedoch das Problem der fehlenden Vergleichbarkeit von effektivem und effizientem Verwaltungshandeln, sodass interne Reformvorhaben besser verstanden und organisatorisch durchgesetzt werden können.

Ein sehr umfassendes, doch oftmals gescheutes Instrumentarium zur Analyse von Verwaltungshandeln bieten Prozessuntersuchungen. Wie eine Studie im Rahmen der Umsetzungsuntersuchung zur EG-Dienstleistungsrichtlinie festgestellt hat, werden tiefgreifende Prozessanalysen jedoch oftmals aus Furcht vor zu viel Transparenz insbesondere im bereichsübergreifenden Verwaltungshandeln abgelehnt (Materna; Hochschule Harz 2010: S. 23 ff.). Ein anderes Mittel zum Vergleich der Verwaltungsarbeit sind Kennzahlenvergleichsringe, wie sie beispielsweise innerhalb des IKO-Netzes der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) angeboten werden. Nachfolgend wird hierzu eine Untersuchungsmethodik erläutert, die zur Analyse und Optimierung von kommunalen Verwaltungshandeln für Unternehmen durch die Hochschule Harz (FH) entwickelt wird. Hierbei ist es das Ziel der Forscher, eine neue Sicht auf die oben genannten komplexen Herausforderungen an einem Wirtschaftsstandort zu ermöglichen.

Spiegelerhebung: Wie wichtig ist die Wirtschaftsförderung für den Standort?

Das IuK-Forschungskompetenzzentrum der Hochschule Harz (FH) beschäftigt sich seit 2006 intensiv im Rahmen des Forschungsprojektes „Digitales Wirtschaftsförderungsmanagement (DiWiMa)“ und im Vorgängerprojekt „eGovernment für Unternehmen“ mit der Kommunikation zwischen öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen. Vor dem Hintergrund der Entwicklung einer Methodik zur Untersuchung der Öffentlichen Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen ist der Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz (FH) zusammen mit dem Forschungsprojekt DiWiMa erstmals eine Kooperation mit der KGSt eingegangen. Innerhalb des neuen KGSt-IKON Vergleichsringes „Wirtschaftsförderungen“ mit Städ-

ten zwischen 80.000 und 150.000 Einwohnern wird hierbei versucht, die Arbeit von Wirtschaftsförderungen auf Basis von Kennzahlen zu vergleichen. Ziel des Projektes ist ein Vergleich der Input-Output-Steuerung von Wirtschaftsförderungen. So wird beispielsweise angestrebt, den internen Ressourcenverbrauch und die angebotenen Dienstleistungen zu erfassen.

Darüber hinaus werden im Rahmen einer freiwilligen Spiegelerhebung die Unternehmerzufriedenheit am Standort und das Verwaltungsselbstbild gemessen, um daraus Rückschlüsse für die Bestimmung der Verwaltung als Standortfaktor ziehen zu können. Grundlage der Untersuchung ist ein Methodenmix aus quantitativen Befragungen mittels standardisiertem Fragebogen sowohl innerhalb der Kommunalverwaltungen (Verwaltungsselbstbildanalyse) und bei einem repräsentativen Durchschnitt der Unternehmer am kommunalen Standort (Kundenbedarfsanalyse). Darüber hinaus werden zur Erkenntnissicherung ausgewählte qualitative Interviews mit der Verwaltungsführung und der Leitung der Wirtschaftsförderung durchgeführt. Zur Festigung der Erkenntnisse aus der Kundenbedarfsanalyse können auch hier qualitative Nachinterviews nützlich sein, um zum Beispiel komplexe Zusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit und den angebotenen kommunalen Verwaltungsdienstleistungen zu erörtern.

Wird die dargestellte Methodik durch eine Kennzahlenanalyse der internen Verwaltungsarbeit und eine Portfolioanalyse der angebotenen Dienstleistungen ergänzt, wie sie beispielweise innerhalb des oben genannten KGSt-IKON Vergleichsringes Wirtschaftsförderungen angestrebt werden, so ergeben alle Untersuchungen in Korrelation ein sehr umfassendes Bild der kommunalen Dienstleistungserbringung für die Wirtschaft am untersuchten Standort. Gleichzeitig kann durch die umfassende Gegenüberstellung der angebotenen Dienstleistungen und der Kundenzufriedenheit zusammen mit der Güte- und Standortbewertung durch die Unternehmer eine Aussage über den Faktor der Verwaltung für oder gegen Standortentscheidungen getroffen werden.

Ein Anwender der Methodik muss sich dessen bewusst sein, dass die Ergebnisse immer nur ein Spiegelbild der Ist-Situation ergeben. Wie in jeder dynamischen Interaktionsbeziehung sind auch an einem Wirtschaftsstandort die Anforderungen nicht immer gleichbleibend. Die oben genannte Analyse und die daraus resultierende Optimierung der Verwaltungsarbeit dürfen daher kein Strohfeuer der Beobachtung und Modernisierung bleiben. Wie in einem Strategiezyklus muss es vielmehr eine sukzessive Nachsorge geben, um auch künftig moderne und standortbezogene Dienstleistungen durch die Wirt-

schaftsförderung anbieten zu können. Angesichts der eingangs dargestellten finanziellen Lage der Kommunen sind jedoch solche Vorhaben nur selten als Einzelleistung zu realisieren.

Verbesserungsvorschläge zur Optimierung der Wirtschaftsförderung

Nach der Durchführung einer oben beschriebenen Analyse der Leistungen der Wirtschaftsförderung kann der Handlungsbedarf innerhalb einer Kommune mehr oder weniger groß sein. Sowohl in internen wie externen Prozessen kann dabei Optimierungsbedarf stattfinden. Ein interessanter Ansatzpunkt kann eine Digitalisierung sowohl der internen wie der externen Prozesse sein.

In der internen Optimierung sind allen voran hierbei Technologien zur verwaltungsinternen Arbeitsentlastung der Wirtschaftsförderung zu nennen, beispielsweise im Kundenmanagement (CRM-Systeme) und in der elektronischen Aktenführung (E-Akte) sowie im Bereich der automatisierten Aufbereitung von Standortinformationen als auch der Verwaltungsprozesssteuerung (ERP-Systeme). Zu beachten ist hierbei jedoch, dass insbesondere technische Investitionen erst in einem breiten Einsatzfeld und durch die massenhafte Nutzung innerhalb der Verwaltung und Wirtschaftsförderung einen nachweisbaren Mehrwert schaffen. Aber auch an der externen Schnittstelle zum Kunden können wesentliche Mehrwerte geschaffen werden. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können helfen, die stetige und ressourcenschonende Betreuung von Unternehmen an einem Standort zu ermöglichen. Mit Aufkommen der Web-2.0-Interaktionstechnologien können beispielsweise mit einfachen Mitteln so genannte „digitale Kummerkästen“ für Unternehmensbelange eingesetzt werden. Nach dem Vorbild von Fix-My-Street aus England (www.fixmystreet.com) sind zahlreiche weitere Aufsichtsleistungen denkbar. Unter dem Beispiel Fix-My-Street können Bürger und Unternehmer spielend über ein einfaches Internetportal Vandalismus und sonstige Beschädigungen in ihrem Umfeld inklusive Foto und Beschreibung melden sowie die Beseitigung durch die Kommune beaufsichtigen. Gleiches ist für ein allgemeines Unternehmerfeedback am kommunalen Standort möglich. Mit Hilfe dieser technischen Behelfe werden nicht nur die Aufsichtsleistungen der Kommune entlastet, sondern es wird auch den Unternehmern eine Mitwirkung zur Verbesserung der eigenen Standortbedingungen ermöglicht.

Über den im Portal geführten Tätigkeitsnachweis durch die Kommune wird darüber hinaus die Umsetzung transparent dargestellt.

Die digitalen Möglichkeiten stellen jedoch nur einen denkbaren Kanal der Dienstleistungserbringung dar. Auch in absehbarer Zukunft ist es daher wichtig auf vielen Kanälen (Telefon, Internet, Fax und im persönlichen Gespräch) für die Anliegen der Unternehmer offen, erreichbar und auskunftsfähig zu sein. Mit einer leistungsfähigen Informations- und Arbeitsinfrastruktur ist dieses Vorhaben jedoch deutlich leichter zu erreichen.

Enormer Mehrwert für Standortplanung und -betreuung

Zusammenfassend werden alle genannten Informations- und Interaktionssysteme mittelfristig einen enormen Mehrwert für die Standortplanung und -betreuung schaffen. Der genaue Überblick auf Kundenbedarfe und Verwaltungsressourcen sowie eine Fülle an Informationen zu Standortbedingungen und statistischen Berechnungsdaten (Demografie, Bevölkerungszuschnitt, Branchen- und Qualifizierungsentwicklung) stellen künftig eine deutlich verbesserte Entscheidungsgrundlage dar. Durch die Adaption der aus der Wirtschaft bekannten Datenanalysemethodik „Business Intelligence“ werden die strategischen Entwicklungen von Wirtschaftsstandorten nachhaltig verändert.

Bis diese technischen Voraussetzungen in den Kommunen Einzug halten werden noch ein paar Jahre vergehen. Bis dahin können sich kommunale Wirtschaftsförderungen und Verwaltungen mit Hilfe der oben dargestellten Methoden zur Kennzahlenanalyse und Kundenzufriedenheitsbestimmung ein sehr komplexes Lagebild ihres Standortes und der angebotenen Verwaltungsdienstleistungen schaffen. Die hierbei ermittelten Aussagen sind hilfreiche Grundlagen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Unternehmen. Sie bieten ebenso eine besondere Chance die Leistungen und Rahmenbedingungen am Standort mit anderen Kommunen zu vergleichen. Immer mit dem klaren Ziel, die besten Bedingungen für unternehmerisches Handeln am eigenen Standort zu schaffen.

Literatur

BECK, Wolfgang und STEMBER, Jürgen (Hrsg.) (2008): Verwaltungswissenschaften – Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen. Eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis. Münster.

- GÖBEL, André und STEMBER, Jürgen (Hrsg.) (2009): Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Sachsen-Anhalt – Tagungsband zur 1. Informationsveranstaltung des Landes Sachsen-Anhalt zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie. Ostbevern.
- LUTZ, Burkart (2008): Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst. In: SACKMANN, Reinhold; JONDA, Bernadette und REINHOLD, Maria (Hrsg.): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. S. 17–24. Wiesbaden.
- Materna; Hochschule Harz (2010): EG-Dienstleistungsrichtlinie. 2. Studie zum Umsetzungsstand in der deutschen Kommunalverwaltung. Halberstadt, Dortmund.
- SACKMANN, Reinhold; JONDA, Bernadette und REINHOLD, Maria (Hrsg.) (2008): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden.
- SACKMANN, Reinhold; REINHOLD, Maria und JONDA, Bernadette (2008): Demographie als Herausforderung. In: SACKMANN, Reinhold; JONDA, Bernadette und REINHOLD, Maria (Hrsg.): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. S. 9–16. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2006): Bericht: 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden.
- STEMBER, Jürgen und GÖBEL, André (2008): eGovernment zur Förderung von Unternehmen. In: BECK, Wolfgang und STEMBER, Jürgen (Hrsg.): Verwaltungswissenschaften – Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen. Eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis. S. 76–104. Münster.

3.6 Government 2.0 als strategisches Instrument staatlichen Handelns

Philipp Müller

Zusammenfassung: *Philipp Müller analysiert wie das Web 2.0 unser soziales Universum erweitert und so den Zugang zu neuen Gemeingütern schafft. Neue Geschäftsmodelle wie „Government 2.0“ verändern Politik, Verwaltung und Gesellschaft grundsätzlich. Philipp Müller zeigt, dass auch die Wirtschaftsförderung von diesem neuen Modell profitieren kann, wenn sie in der öffentlichen Verwaltung partizipative, kollaborative und transparente Prozesse schafft.*

***Autor:** Dr. Philipp Müller ist seit 2010 Direktor des Center for Public Management and Governance an der Business School der Universität Salzburg (SMBS) und Professor für Governance an der Graduate School for Public Administration and Public Policy of Tecnológico de Monterrey, Mexico (EGAP-TEC de Monterrey). Außerdem vertritt er den Lehrstuhl für Public Policy an der Willy Brandt School of Public Policy, Universität Erfurt. Sein Schwerpunkt ist Strategie in Zeiten des radikalen Wandels. Er studierte Politikwissenschaften in Georgetown, Harvard und München.*

Web 2.0 verändert Staat, Verwaltung und Gesellschaft

Unsere Vorstellung von öffentlicher Verwaltung ist auch im 21. Jahrhundert noch von Max Weber geprägt: Ihre Logik ergibt sich aus dem Spannungsverhältnis von Gesetz, Hierarchie und Verwaltungshandeln. In den letzten Jahren haben wirkungsorientierte Ansätze und neue Managementmodelle in der öffentlichen Verwaltung Einzug gehalten. Trotzdem gelten in Deutschland Arcana Imperii (Staatsgeheimnisse) und ihr kleiner Bruder, das Amtsgeheimnis, als Stabilitätsanker, die den Handlungsspielraum der Entscheider vergrößern und so rationale Politik ermöglichen.

Und doch zeichnet sich heute eine Transformation ab, die unsere Gesellschaft, Politik und Verwaltung genauso dramatisch verändern wird, wie es durch die Technologien der ersten Informationsrevolution (dem Buchdruck) geschehen ist. Dies wird sich auch auf die Wirtschaftsförderung auswirken.

Das Internet und „Web 2.0“ bringt eine Reihe von Web-Applikationen zusammen, die uns ermöglichen, sehr einfach gemeinsam online aktiv zu werden. Es geht um Applikationen, die Nutzern erlauben, eigene Inhalte bereitzustellen und sie zwischen Datenbanken auszutauschen (youtube, flickr, blogging, twitter, etc.), an kollaborativen Projekten zu arbeiten (Wikipedia, Linux, Apache, etc.) oder in sozialen Netzen zusammenzukommen (Xing, Facebook, LinkedIn, Meetup, etc.).

Diese Web-2.0-Applikationen funktionieren alle dadurch, dass Individuen einen kleinen eigenen Beitrag einbringen. Bei Wikipedia kann dies ein Teil eines Artikels, bei Youtube ein privat aufgenommener Ausschnitt aus einer Gameshow sein. Die zusammengeführten Einzelbeiträge ergeben ein Gesamtwerk, das zuvor so nicht hätte zu Stande kommen können. So können im Jahr 2010 Gemeingüter bereitgestellt werden, die es vorher niemals gegeben hätte, da die Transaktionskosten – z.B. der Aufwand des Zusammenfügens von Informationen Einzelner – zu hoch waren. In der Konsequenz machen

Web-2.0-Applikationen damit eine Zusammenarbeit von Menschen in mehr Feldern möglich. Sie erweitern also unser soziales Universum. Beispiele hierfür sind das Krisenmanagement-Tool Ushahidi im Einsatz nach den Erdbeben in Haiti und Chile, das Leuten ermöglicht, per SMS dezentral Informationen weiterzugeben und visuell abzubilden, aber auch alle user-generierten Filme auf Youtube oder das transkontinentale Netzwerk, die sich auf Facebook oder Xing ausbilden.

**Government 2.0:
ein neues Geschäftsmodell für Politik und Verwaltung?**

Diese neuen Gemeingüter treten in Wettbewerb mit Angeboten des Staates, der Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen. Diese Neuerungen untergraben tradierte Geschäftsmodelle und Gesellschaftsstrukturen. Das können wir an der Plattenindustrie, bei den Zeitungen und großen Verlagshäusern oder in der Sicherheitspolitik bei der Auseinandersetzung um das Thema Blogging von Soldaten im Irak und Afghanistan schon heute erkennen. Gleichzeitig entstehen jedoch neue Geschäftsmodelle, die im Staat, in der Wirtschaft und im zivilgesellschaftlichen Sektor eingesetzt werden können, um diese effizienter zu gestalten. Ein solches Geschäftsmodell im öffentlichen Sektor ist Government 2.0.

Government 2.0 baut darauf diese neuen Arten der sozialen Interaktion für die Politik und Verwaltung zu nutzen. Diese neuen Arten der sozialen Interaktion funktionieren allerdings nur, wenn sie transparent sind (d.h. wenn sich die Nutzer sicher sind, dass sie nicht ausgenutzt werden), wenn sie partizipativ sind (d.h. wenn die Nutzer das Gefühl haben mitgestalten zu können) und wenn sie kollaborativ sind (d.h. dass die Aufgaben so aufgeteilt werden können, dass einzelne Nutzer mit einem kleinen Beitrag das Projekt vorantreiben können). Die Administration von Barack Obama ist bei der Umsetzung von Government 2.0 vorangeschritten. Um die Voraussetzungen für eine Umsetzung zu schaffen veröffentlichte er am 21. Januar 2009, seinem ersten Tag im Amt, deshalb ein Memo zur Transparenz, Partizipation und Kollaboration, das einen radikalen Umbruch im Verständnis von Verwaltung darstellt.

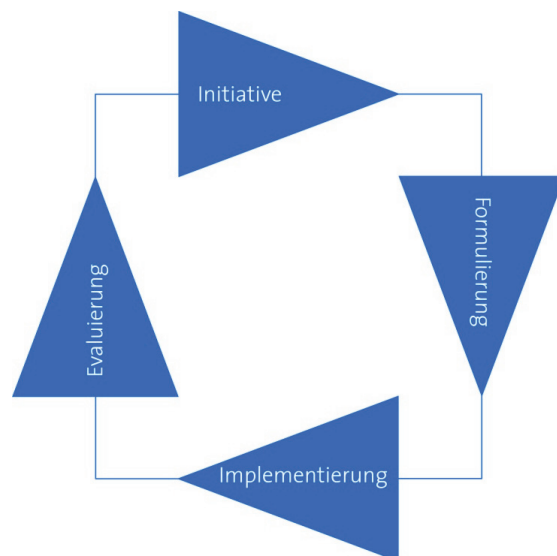
Government 2.0 mit seinen Bedingungen Transparenz, Partizipation und Kollaboration bedeutet die Entwicklung in Richtung einer offenen Verwaltung, in der Informationen horizontal ausgetauscht werden, weg von Amts-

geheimnissen, Silodenken und von straffen Hierarchien geprägten Abläufen. In diesem neuen öffentlichen Sektor werden BürgerInnen und selbsternannte Experten in Verwaltungsprozessen mitarbeiten (Kollaboration). Auch an politischen Richtungsentscheidungen werden sie aktiv einbezogen (Partizipation). Um dies zu ermöglichen muss sich die Verwaltung öffnen, Mitarbeit von Bürgern zulassen, Informationen offenlegen und austauschen und Prozessstrukturen durchschaubar machen. Dies bedeutet, dass die Schaffung radikal transparenter Verwaltungsstrukturen notwendig wird.

Der Begriff „Government 2.0“ wird die nächsten fünf Jahre vermutlich nicht überstehen, die mit diesen Ideen einhergehende Verwaltungsreform wird die Organisation des öffentlichen Sektors jedoch für immer verändern.

Der Policy-Zyklus 2.0

Aus politikwissenschaftlicher Sicht kann man den politischen Prozess in diskrete Phasen aufteilen. Der Policy-Zyklus, der 1956 von Harold Dwight Lasswell formuliert wurde, ist ein gängiges Instrument zur vereinfachenden Darstellung des politischen Prozesses in Phasen. Er teilt den politischen Prozess in die Phasen der Initiierung, Formulierung, Implementierung und Evaluierung. So erlaubt er es die Komplexität des politischen Prozesses zu reduzieren. Mit dem Ziel, die Konsequenzen und Herausforderungen von Government 2.0 auf den politischen Prozess darzustellen ist also zu fragen, wie sich die Logik von Government 2.0 auf den Policy-Zyklus auswirkt.



- In der *Initiativphase* kann und wird die Bevölkerung in die Bestimmung der politischen Tagesordnung stärker eingebunden werden. Durch die Verwendung Internet-basierter Plattformen wie Forumsoftware, Blogging und „soziale Netzwerke“ hat sich die Art und Weise verändert, wie politische und verwaltungsrelevante Projekte diskutiert werden. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen, neue Online- und Offline-Veranstaltungskonzepte werden zum Standardrepertoire von politischen Entscheidungsträgern gehören. Die E-Petitionsmöglichkeit im dt. Bundestag ist ein gutes Beispiel dafür.
- In der *Formulierungsphase* ermöglicht kollaborative Software den unterschiedlichen Teilnehmern, gemeinsam an der Kodifizierung staatlichen Handelns mitzuarbeiten. Bürgerbeteiligungshaushalte in Köln, Potsdam oder Erfurt nutzen diese Möglichkeiten schon heute.
- In der *Implementierungsphase* wird Software zur Verbesserung von Arbeitsabläufen beitragen. Offene Prozesse bieten so die Möglichkeit, externe Experten in die Umsetzung von Verwaltungsmaßnahmen mit einzubeziehen. Das amerikanische Patent-System Peer-to-Patent, das externen Experten die Möglichkeit gibt sich am Verfahren zu beteiligen, ist hierfür ein Beispiel.
- In der vierten Phase bieten frei zugängliche Datenbestände, die auf offenen Datenformaten basieren, den BürgerInnen eine wesentlich einfachere und zugleich effektivere *Evaluierungsmöglichkeit*. Die Obama-Administration hat im Juni 2009 mit dem Datenportal Data.gov ein solches Instrument geschaffen. In Großbritannien wurde 2009 die Auswertung des Unterhausskandals „crowd-sourced“ – mehr als 26.000 Internet-User beteiligten sich bei der Auswertung von über 250.000 Dokumenten.

Government 2.0 und Wirtschaftsförderung

Die Implementierung solcher Projekte ist oft kontraintuitiv und entspricht nicht der Logik bestehender Ansätze in Politik und Verwaltung. Radikale Transparenz als Management-Methode und die Schaffung von offenen Schnittstellen zu ExpertInnen und BürgerInnen ermöglichen erst eine Wertschöpfung wie Ushahidi sie leisten kann. Selbst Macchiavelli würde im 21. Jahrhundert dem Fürsten empfehlen, offene Wertschöpfungsketten zu gestalten, um von Netzwerk- und Kollaborationseffekten zu profitieren.

Auch in der Wirtschaftsförderung können solche offenen Prozesse gestaltet werden. Entscheider in der Wirtschaftsförderung müssen bei der Umset-

zung eines Government-2.0-Konzeptes also nach der Logik von radikal transparenter Wirtschaftsförderung fragen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wie kann Government 2.0 die Policy-Inititierung in der Wirtschaftsförderung verändern?
- Wie kann Government 2.0 die Policy-Formulierung in der Wirtschaftsförderung verändern?
- Wie kann Government 2.0 die Policy-Implementierung in der Wirtschaftsförderung verändern?
- Wie kann Government 2.0 die Policy-Evaluierung in der Wirtschaftsförderung verändern?

Die Implementierung einer solchen radikal transparenten Strategie ist nicht einfach, aber sie bietet große Chancen für die Wirtschaftsförderung.

3.7 Vom festen Arbeitsplatz zum virtuellen Arbeitsraum – drei Handlungsvorschläge Willi Kaczorowski

Zusammenfassung: *Willi Kaczorowski nennt aufbauend auf der 3-T-Theorie von Richard Florida zu den Schlüsselfaktoren für Regionen mit hohem Wirtschaftswachstum drei konkrete Handlungsvorschläge für Kommunen. Der demographische Wandel und der zukünftige Arbeitsmarkt erfordert attraktive Arbeitsbedingungen und gute Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dezentrale virtuelle Kommunikationszentren können hier eine Lösung darstellen (1). Auch virtuelle Meetingräume sind denkbar um verschiedene Akteure oder Mitarbeiter auf einfache Weise ohne räumliche Hürden in Echtzeit miteinander kommunizieren zu lassen (2). Voraussetzung dafür ist der Ausbau von Breitbandnetzwerken, die vor dem genannten Hintergrund eine absolute Schlüsseltechnologie für Arbeitsplätze und Innovationen der Zukunft sind (3).*

Autor: *Willi Kaczorowski ist seit 2003 Internet Business Solutions Director bei Cisco Systems. In dieser Eigenschaft berät er Politik und Verwaltungsführung in Bezug auf den strategischen Einsatz moderner netzbasierter Informations- und Kommunikationstechnologie. Zudem ist er im Vorsitz des*

e-Government-Arbeitskreises des BITKOM. Er hat Politikwissenschaften und Verwaltungswissenschaften studiert.

Digitalisierung und Flexibilisierung des (Arbeits-) Alltags

Der Wandel hin zu einer globalen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft hat die Art und Weise wie Menschen in den wissensproduzierenden und -verarbeitenden Branchen – aber auch in industrienahen Dienstleistungsarbeiten – revolutioniert. Eine deutlich höhere Mobilität und flexible Formen intensiver virtueller Zusammenarbeit prägen den modernen Alltag. Die Menschen sind ortsunabhängig miteinander verbunden und tauschen sich aus. Aufgaben werden zunehmend nicht mehr von Einzelnen im Elfenbeinturm angegangen. Portable Computer, Mobiltelefone und neue Zusammenarbeits-tools haben den Berufsalltag von Millionen von Menschen radikal verändert. Die Arbeitsinstrumente sind dank der Informations- und Kommunikationstechnologie und der fortschreitende Miniaturisierung praktisch uneingeschränkt mobil und dort einsetzbar geworden, wo man sich gerade aufhält.

Paradigmawechsel hin zur “Collaborativen Organisation”

Von der “Zusammenarbeit” Zur “Collaborativen Organisation”
Hierarchie im Industriezeitalter	Global angepasste Strukturen
Command and Control	Funktionsgrenzen überschreitende Collaboration und Teaming
Organisatorische Silos	Grenzenlose Organisationen
Strukturierte, Risikovermeidende Kultur	Untemehmerische Kultur
Nichtausgeschöpftes Wissen in der Organisation	Geteiltes institutionelles Wissen
Organisationsgetriebene Geschäftsstrategie	Collaborationsgetriebene Geschäftsstrategie
Strukturierter Kunden-Feedback Mechanismus	Kunden sind collaborativ in Geschäftsprozesse integriert

Quelle: Cisco IBSG, 2008

Anstatt morgens ins Büro zu fahren und damit „zur Arbeit zu kommen“ kommt die Arbeit jetzt zu ihnen. Sie wird in einem virtuellen Arbeitsraum

erledigt, der inzwischen überall dort sein kann, wo drei Voraussetzungen gegeben sind. Es erfordert erstens das Vorhandensein eines vernetzten Computers (Desktop, Laptop, Smart Phone) und zweitens möglichst leistungsfähige Hochgeschwindigkeitsnetze, seien sie stationär oder mobil. Darüber hinaus ist drittens eine moderne IT-Sicherheitsarchitektur erforderlich. Dieser Trend, der erst am Anfang steht, wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Das Leitmotiv für diese Organisationsveränderungen heißt „Collaborative Organisation“. Das obige Schaubild verdeutlicht den eintretenden Paradigmenwechsel von einer traditionell hierarchisch strukturierten Organisation zu einer „collaborativen Organisation“.

Nach einer Studie der amerikanischen Regierung aus dem Jahre 2009 wird beispielsweise für mehr als 80% aller Arbeitnehmer im Öffentlichen Sektor die Notwendigkeit bestehen, eng zusammenzuarbeiten, ohne dass man sich täglich sieht oder im gleichen Büro sitzt.

Wollen Städte und Regionen von diesen Trends profitieren, sollten sie sich mit dem Leitbild der städtischen Entwicklung auseinandersetzen, das der amerikanische Soziologe Richard Florida entwickelt hat. Er hat zu Beginn des 21. Jahrhunderts anhand empirischer Studien nachgewiesen, dass der größte Zuwachs an Wirtschaftswachstum und Lebensqualität vor allem in den Regionen zu erzielen ist, die drei gemeinsame T-Merkmale aufweisen. Diese sind Talente, Technologie und Toleranz. Nach seiner Theorie sollen es diese drei Merkmale sein, die die sog. „kreative Klasse, d.h. die Angehörigen einer mobilen, flexiblen, niveauvollen Dienstleistungsgesellschaft, bei der Auswahl ihres Wohn- bzw. Arbeitsstandortes favorisieren. Für die in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt drängende Internet Generation (Digital Natives) ist die volle Nutzung der modernen Technik in der Arbeitswelt eine Selbstverständlichkeit. Ferner zeichnet sich aufgrund des demografischen Wandels nicht Arbeitslosigkeit, sondern Arbeitsfülle ab. Schon bald werden sich die gut qualifizierten Jungen deshalb den Arbeitgeber aussuchen können. Work-Life-Innovationen können dabei eine entscheidende Rolle spielen. Flexible Arbeitskonzepte, Arbeiten von Zuhause und am Wohnort werden sehr gefragt sein.

Nehmen Kommunen diese Entwicklung auf, so haben sie die Chance, drei große kommunale Aufgabenstellungen zugleich anzugehen. Sie beziehen sich auf die wirtschaftlichen Herausforderungen der weltweiten Globalisierung, die sozio-ökonomischen Veränderungen in der alternden Gesellschaft sowie die klima- und energiebezogenen Maßnahmen. Dieser Beitrag unterbreitet dazu drei Handlungsvorschläge.

Handlungsvorschläge für Kommunen in der veränderten Lebens- und Arbeitswelt

*Erstens: Aufbau von Smart Work Centern
(Center für intelligentes Arbeiten)*

Im Großraum Amsterdam wurde – namentlich auch zur Eindämmung des überbordenden Pendlerverkehrs – seit zwei Jahren ein interessantes distributives Arbeitskonzept pilotiert: In der gut 20 Kilometer entfernten Nachbarkommune Almere wurde ein sogenanntes „Smart Work Center“ errichtet. Das ultrabreitband-vernetzte Center bietet moderne Zusammenarbeitsplattformen und hochauflösende Virtuelle Meetingräume der neuesten Generation (sog. TelePresence), kombiniert mit Finanzierungs- und sozialen Angeboten, etwa zur Kinderbetreuung.

Smart Work Center: Integriertes Dienstleistungskonzept



- Flexible Arbeitsplätze/Besprechungsräume
- Loungeartige Arbeitsumgebung
- TelePresence Verfügbarkeit
- Restaurant/ Business Club/ Catering
- Kinderbetreuung
- Bank
- IT Hilfe
- Notar- und Rechtsanwaltsservices
- Arbeitsagentur
- Einfacher Zugang, in der Nähe von Verkehrsknotenpunkten

Die Kommunalverantwortlichen in Almere und Amsterdam haben gezielt in dieses familienfreundliche und umweltverträgliche Beschäftigungsmodell investiert, um einen optimierten Lebensstil und energieeffiziente Arbeitsstrukturen zu fördern. Die Beschäftigten sind im Smart Work Center virtuell voll ins Stammunternehmen integriert, müssen jedoch nicht zum Unterneh-

mensstandort pendeln und reduzieren so den Zeitaufwand und den CO₂ Fußabdruck signifikant. Smart Work Center eignen sich insbesondere auch für ländliche Räume, wo die umfassende Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen der nächsten Generation nur mit erheblichem Kostenaufwand zu realisieren wäre.

Inzwischen macht das Amsterdamer Modell weltweit Schule. Von Südkorea (Seoul) über Finnland, Australien (New South Wales), Argentinien (Buenos Aires), die USA (San Francisco, PBC Bay Area, Venga-Idaho), Spanien (Madrid), Portugal (Lissabon), Frankreich (Ile de France) bis nach Deutschland (Bremen) sind Projekte zur Implementierung von Smart Work Center im Gang oder in Vorbereitung.

Zweitens: Einrichtung von öffentlichen TelePresence Stationen

Das Internet ist der Treibstoff für eine globalisierte Wirtschaft geworden. Die globalen Wertschöpfungsketten beruhen darauf, dass rund um die Uhr vernetzte Informations-, Kommunikations- und Collaborations-Infrastrukturen zur Verfügung stehen. Diese Wertschöpfungsketten werden jetzt zu Wertschöpfungsnetzwerken ausgebaut. Längst werden auf dieser modernen Datenautobahn nicht mehr nur Daten, sondern ebenso Sprache und zunehmend auch Videodaten ausgetauscht. Verschiedene Beiträge dieses Buches haben den Gedanken der Wertschöpfungsnetzwerke entfaltet.

Bei den technologischen Veränderungen der letzten Jahre hat vor allem die Videotechnologie einen großen Sprung nach vorn gemacht. Nunmehr ist es mit einer Technologie, die TelePresence genannt wird, möglich, virtuelle Konferenzräume zu betreten, in der die Gesprächspartner sich lebensgroß auf dem Bildschirm sehen, der Ton ohne jede Verzögerung in hoher Qualität überkommt oder gemeinsam an Texten und Präsentationen gearbeitet werden kann.

Ein gemeinsames Meeting, verschiedene Orte

Zunächst wurden diese virtuellen Meetingräume (TelePresence) innerhalb eines Unternehmens oder einer großen Verwaltungsorganisation eingerichtet. So hat beispielsweise die australische Regierung beschlossen, in den nächsten vier Jahren 20 Telepresence-Räume innerhalb des Regierungsnetzes ein-

zurichten, sodass Politik und Verwaltung miteinander klimafreundlich in virtuellen Meetingräumen zusammenarbeiten können.

Nachdem der Aufbau virtueller Meetingstrukturen innerhalb der Unternehmen gelang, lag es nahe, TelePresence Angebote zwischen verschiedenen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung einzurichten. Inzwischen sind auch hier die Kinderkrankheiten überwunden und private Unternehmen, die öffentliche TelePresence Räume anbieten, sind am Markt entstanden. So werden beispielsweise gegenwärtig in großen Hotelketten öffentliche TelePresencerräume eingerichtet, die auf Mietbasis betrieben werden. Das erste deutsche Beispiel hierfür befindet sich in einem neuen 5-Sterne Hotel in Bonn.

TelePresence Stationen als Schlüsseltechnologie für Wachstum und Lebensqualität

Will eine Kommune von dieser Technologie, die alle drei kommunalen Herausforderungen adressiert, profitieren, so sollte sie prüfen, ob sie selbst a) Betreiber eines öffentlichen kommunalen/regionalen TelePresence Angebotes sein kann bzw. b) wie diese virtuellen Meetingräume in die Technologieinfrastruktur der Kommune/Region eingebunden werden können. Auf diese Weise stellt sie Infrastrukturen bereit, die die „kreative Klasse“ im Sinne von Richard Florida als essentiell ansieht und die nach seinen Erkenntnissen vor allem zu mehr Wirtschaftswachstum führen können.

In den Städten ist die Generation Internet herangewachsen. Es sind digitale Eingeborene, die mit digitaler Technik aufgewachsen und für die es eine Selbstverständlichkeit ist, diese auch flächendeckend anzuwenden. Sie sind von digitaler Technologie geprägt und prägen diese zunehmend aber auch selbst.

Spannend für die Generation Internet sind soziale Innovationen, die im vergangenen Jahr auf Anregung des „Hohen UN Beauftragten für den interkulturellen Dialog“, des früheren portugiesischen Staatspräsidenten Jorge Sampaio, umgesetzt wurden. Hier wird der soziale interkulturelle Dialog verschiedener Kulturen und Glaubensrichtungen in sog. „Dialog Cafes“ (Dialogue Cafes) gefördert. In ihnen trifft sich die Generation Internet mit Jugendlichen in London, Lissabon und Istanbul. Es gilt, zu entdecken, dass es vor allem Gemeinsamkeiten sind, die die Generation verbindet, sei es Musik, Tanz oder Gespräche. Dieser Dialog der verschiedenen Kulturen wurde

durch den Einsatz von öffentlichen Telepräsenz Stationen realisiert. Für das Jahr 2010 ist der Aufbau von Dialog Cafes in zehn Städten weltweit geplant. Darunter befinden sich Shanghai, Kairo, London, Paris oder Alexandria. Diese Dialog Cafes sind ein gutes Beispiel für die Umsetzung von Toleranz als drittes Merkmal, um in den Städten die kreative Klassen anzuziehen.

Drittens: Aufbau von Hochgeschwindigkeits-Breitbandnetzen

Die Grundlage zum Aufbau dieser intelligenten Kommunikationsinfrastrukturen stellen moderne Hochgeschwindigkeits-Breitbandnetze dar. Mit der von der Bundesregierung im Februar 2009 veröffentlichten Breitbandstrategie und den darin formulierten Zielen zur flächendeckenden Breitbandversorgung sowie zum Ausbau der Netze in Richtung Hochgeschwindigkeits-Breitband wurde von staatlicher Seite der Bedeutung dieser Infrastrukturen für den Standort Deutschland Rechnung getragen.

Wenn man allerdings berücksichtigt, dass nach einer Mc Kinsey Studie ein Drittel des BIP-Wachstums direkt von der Verfügbarkeit von Breitbandinfrastrukturen getrieben wird, dann sind diese Anstrengungen noch lange nicht ausreichend. Eine Studie der Columbia Universität (Prof. Katz, 2009) untermauert dies dahingehend, dass die zur Umsetzung der Breitbandstrategie-Ziele notwendigen Investitionen bis 2020 nahezu den fünffachen Effekt auf das BIP haben werden (ca. 170 Mrd €). Weiterhin werden dadurch ca. eine Million zusätzlicher Arbeitsplätze prognostiziert, die Hälfte davon direkt in Verbindung mit dem Infrastrukturaufbau, die andere Hälfte in anderen Branchen, welche die zusätzlichen Innovationsmöglichkeiten ausnutzen können.

Breitband: Impulse für Innovation und Arbeitsplätze

Neben den in der Breitbandstrategie vorgegebenen Zielen zu den Bandbreiten in Richtung der Teilnehmer („Downstream“) spielen auch andere Parameter zur Bestimmung der Breitband-Qualität eine entscheidende Rolle: „Upstream“-Bandbreite sowie die, zur Informationsübertragung benötigte Latenzzeit. Diese drei Parameter sind von entscheidender Bedeutung, um hochbandbreitige Echtzeitkommunikation zu ermöglichen (z. B. TelePresence), aber auch für viele Web-2.0-Anwendungen, die auf der gemeinsamen Nutzung von größeren Datenmengen (z. B. Bilder, Musik, Videos) zwischen

Teilnehmern basieren. In dem weltweit ermittelten BQS-Index nimmt Deutschland derzeit nur den 20. Platz ein, mit einem signifikanten Abstand zu Ländern wie Japan und Korea.

Deshalb sollten in Deutschland alle Anstrengungen unternommen werden, um den Auf- und Ausbau der Breitbandnetze als die Autobahnen des 21. Jahrhunderts weiter zu beschleunigen. Dies erfordert vor allem Maßnahmen zum kosteneffizienten Ausbau (z. B. Ausnutzung vorhandener Infrastrukturen, Kooperationsmodelle aller Art/private-private oder public-private etc.), zur Schaffung von Rechts- und Investitionssicherheit sowie Anreize durch attraktive Finanzierungsmodelle. In Verknüpfung mit den Anstrengungen zu mehr Energieeffizienz, dem Aufbau von Smart Grids für den Energiebereich und den Lösungen zu einer CO₂ mindernden kommunalen Energie- und Umweltpolitik ergibt sich hier ein neues Handlungsfeld, das sich vor allem kommunale Energieversorger erschließen sollten.

4 BEISPIELE AUS KOMMUNEN UND REGIONEN

4.1 Regionales Kompetenz-Matching – Wie man einen Innovationstransfer in Regionen unterstützt *Klaus Wurpts*

***Zusammenfassung:** Klaus Wurpts nennt zwei Gründe warum Cluster im Sinne einer geschlossenen durch Innovation selbst angetriebenen regionalen Wertschöpfungskette nicht funktionieren: die Orientierung der Wirtschaftsförderung an administrativen Grenzen z.B. einer Kommune und mangelnde Abstimmung zwischen politischen Akteuren. Die „Wirtschaftsinitiative Mitteldeutschland“ orientiert sich daher an den eigentlichen Wirtschaftsstrukturen. Sie bringt Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette in Zusammenhang stehen unter ein Dach. Unter diesem Dach stimmen sie sich thematisch ab, werben gemeinsam für die Region und kombinieren so ihre Stärken.*

***Autor:** Klaus Wurpts ist seit 2005 Geschäftsführer der Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland GmbH. Ab 2003 war er verantwortlicher Projektleiter für den länderübergreifenden Clusterprozess beim ehemaligen Regionenmarketing Mitteldeutschland. Klaus Wurpts hat Politikwissenschaft in Paris und Leipzig studiert.*

Cluster kann man nicht „gründen“

Der Begriff „Cluster“ als Heilsversprechen für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit ist heute in aller Munde. Mit dem von Michael E. Porter einst entdeckten Zusammenhang zwischen dem Wohlstand einer Region und ihrer international wettbewerbsfähigen Spezialisierung in hochgradig konzentrierten und verbundenen Unternehmen eines Branchenzweigs hat das verbreite Begriffsverständnis allerdings meist nur wenig zu tun. Allerorts werden heute „Cluster“ proklamiert oder gar „gegründet“ – ohne Rücksicht auf die realen Standortmerkmale oder tatsächlichen Zulieferer- und Kooperationsbeziehungen. Damit werden Chancen für ein effizientes und effektives Kompetenz-

Matching und den damit zusammenhängenden Innovationstransfer vertan. Gerade in hochgeförderten Regionen wie Ostdeutschland mit seinen unzähligen Initiativen ist dies gut zu beobachten.

Zwei Ursachen lassen sich im Wesentlichen für diese Entwicklung ausmachen. Die erste liegt darin, dass sich Wirtschaftsförderungsmaßnahmen überwiegend an administrativ organisierten Räumen wie Landkreisen, Kammerbezirken oder Kulturräumen orientieren. Damit können jedoch tatsächliche oder gar potentielle Kooperations- und Innovationsketten nicht abgebildet werden, und für die Wirtschaftsakteure entstehen unnötige Kosten. Die zweite, damit zusammenhängende Ursache liegt an der zumeist politischen Steuerung der Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Dadurch herrscht vielerorts ein lokalzentriertes „Kirchturmdenken“ vor, das nicht selten den persönlichen Eitelkeiten oder Interessen der Verantwortlichen dient. Wer möchte nicht Medien-, Biotech- oder neuerdings Kreativstandort sein?

Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland: Initiative aus der Wirtschaft

Einen neuen Ansatz haben Unternehmen in der Region Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vor zehn Jahren gewagt. Zur Bündelung des regionalen Standortmarketings haben sie die grenzüberschreitende „Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland“ gegründet. Ihre Aktivitäten konzentrieren sich auf das endogene Wirtschaftswachstum der tatsächlichen, grenzüberschreitenden Wirtschaftsregion im Dreieck Dresden, Magdeburg und Erfurt. Über 60 Unternehmen, mehrere Kammern sowie sechs Großstädte haben sich der privat geführten Standortinitiative inzwischen angeschlossen.

Die Wirtschaftsinitiative ist als Verein organisiert (mit einer GmbH für das operative Geschäft) und erhebt von ihren Mitgliedern vergleichsweise hohe Mitgliedsbeiträge. Durch die Konzentration auf „strukturbestimmende“ Firmenmitglieder soll die Handlungsfähigkeit gewahrt bleiben. Eine Mitgliedschaft wird als privates Engagement für den Standort (neudeutsch Corporate Social Responsibility) verstanden, hängt doch der eigene Unternehmenserfolg von der erfolgreichen Entwicklung der Region insgesamt ab.

Im Zentrum der Aktivitäten der Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland steht bis heute die Förderung der regionalen Innovationsprozesse, um darüber das Wachstum der bzw. die Nachfrage in der Region zu steigern. Dieses wird im Rahmen von vier Handlungsfeldern umgesetzt, die im Fol-

genden kurz erläutert werden: Die Förderung von Innovationsprozessen über „echte“ Cluster, die Förderung von Innovationsprojekten durch Marketingmaßnahmen, die Förderung des Innovationstransfers über „Köpfe“, und die Förderung des Innovationsklimas durch die Förderung neuer Innovationsmodelle.

Im Rahmen dieser Handlungsfelder hat die Wirtschaftsinitiative bis heute zahlreiche Innovationsprojekte erfolgreich begleiten können. Im abschließenden Fazit werden deshalb die wichtigsten Erfolgsfaktoren aufgeführt.

Innovation über „echte“ Cluster

Nach ersten Marketingaktivitäten zur Wiedereinführung des Traditionsbegriffs „Mitteldeutschland“ wurden im Rahmen einer so genannten „Zukunftskonferenz“ im Jahre 2002 die Erfolgsfaktoren für die wirtschaftliche Entwicklung in Vergleichsregionen untersucht. „Stärken stärken“, lautete die Antwort internationaler Experten, die 2004 in einer „Clusterstrategie für Mitteldeutschland“ mündete. Anhand statistischer Daten wurden daraufhin diejenigen miteinander verbundenen Branchen identifiziert, in denen die Region auf Ebene der drei Bundesländer (oder ggf. darüber hinaus) über vergleichsweise hohe Konzentrationen von Unternehmen mit Zukunftspotentialen verfügte. Unter Führung ausgewählter Unternehmer und Hochschulvertreter sollten die zahlreichen bereits vorhanden, kleinteiligen Netzwerke im Rahmen eines professionell geführten Managements der Wirtschaftsinitiative auf der Ebene der tatsächlichen Wirtschaftsregion zusammengeführt werden. Ziel war es von vornherein, dass sich diese neuen „mitteldeutschen“ Clusterorganisationen gemäß eines Entwicklungsmodells innerhalb weniger Jahre selbst, unabhängig von der Wirtschaftsinitiative, tragen sollten. Dieses ist bis heute in den Bereich Automotive, Biotechnologie – Life Sciences, Chemie-Kunststoffe, Informationstechnologie und Solarwirtschaft – zumeist in Form von Vereinsgründungen – gelungen. Ein ungehinderter Innovationstransfer innerhalb des „echten“ Cluster kann nunmehr gewährleistet werden. Als Erfolgsbeispiel regionaler Clusterentwicklung in Deutschland hat die Wirtschaftsinitiative im Jahr 2008 erstmals mit dem Bundesforschungsministerium (BMBF) die „Deutsche Clusterkonferenz“ durchgeführt.

Innovation via Marketing

Als zweites Handlungsfeld fördert die Wirtschaftsinitiative Innovation durch Marketingmaßnahmen für neuartige Produkte und Dienstleistungen aus den regionalen Clustern. Denn nicht wenige Innovationen scheitern am fehlenden Bekanntheitsgrad und am Zugang zum Kunden, vor allem im business-to-business-Bereich. Angesichts fehlender Konzernzentralen in Mitteldeutschland besteht zudem ein erhöhter Bedarf an der Wachstumsförderung ortsansässiger Unternehmen, um so die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten und allgemein die regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Dieser Lage begegnet die Wirtschaftsinitiative mit dem „IQ Innovationspreis Mitteldeutschland“, der ausschließlich in den regionalen Clustern verliehen wird. Neben den Preisgeldern haben vor allem der hohe Werbenutzen (Kooperation mit dem Mitteldeutschen Rundfunk) und die einjährige Vereinsmitgliedschaft in der Wirtschaftsinitiative in den letzten Jahren durchschnittlich 130 Bewerbungen aus den drei Ländern gebracht. Viele von ihnen konnten über das Unternehmensnetzwerk erfolgreich betreut werden und haben in Folge neuer Kontakte ihre Produkte verkaufen oder weiterentwickeln können. Sämtliche Bewerber hatten zudem den Vorteil, sich in vielen Städten der Region nur für einen Wettbewerb, den „IQ“, bewerben zu müssen, um zugleich an mehreren Wettbewerben teilzunehmen. So erfüllt auch dieses Innovationsprojekt eine regionale Bündelungsfunktion, indem es eine Vielzahl kleinerer Wettbewerbe integriert.

Innovation über Köpfe

Auch das dritte Handlungsfeld der Wirtschaftsinitiative wurde von den Mitgliedsfirmen aufgebracht: der zunehmende Fachkräftebedarf im Bereich der Hochqualifizierten. Viele Betriebe müssen mangels Fachkräften Aufträge ablehnen oder können ohne den „Innovationstransfer über Köpfe“ keine Forschungsprojekte voranbringen. Dabei gäbe es ausreichend Naturwissenschaftler, Ingenieure und Techniker, die Jahr für Jahr von den insgesamt 18 Hochschulen der Region abgehen, um diesen Bedarf zu decken. Somit konnte bald ein „matching“-Problem ausgemacht werden. Obwohl viele Absolventen laut Befragungen gerne in der Region bleiben wollen, finden sie trotz zahlreicher Jobbörsen nicht zu ihrem Arbeitgeber. Einen „Leuchtturm“ für Fachkräfte hat die Wirtschaftsinitiative deshalb mit einer regionalen Großveranstaltung, der „Absolventenmesse Mitteldeutschland“, errichtet. Mit

zahlreichen Hochschulen wurden Kooperationen vereinbart und die Studenten dort kostenlos per Bus abgeholt, um in das zentrale Kongresszentrum der Leipziger Messe gebracht zu werden. So trafen zuletzt 2.000 Absolventen bei 53 Ausstellern auf immerhin 1.000 offene Stellen in der Region. Dank des professionellen Managements durch die Wirtschaftsinitiative fanden nicht wenige Arbeitgeber dort ihre neuen „innovativen Köpfe“.

Förderung neuer Innovationsmodelle

Ein viertes Instrument der Wirtschaftsinitiative zur Innovationsförderung bezieht sich auf das gesamte wirtschaftliche Klima und theoretisch-konzeptionelle Verständnis für erfolgreiche Regionalentwicklung in Mitteldeutschland. So werden seit Gründung der Initiative im Jahr 2000 regelmäßig so genannte Zukunftskonferenzen veranstaltet, bei denen neue Themen und Impulse für die regionale Entwicklung präsentiert und diskutiert wurden. Schon frühzeitig wurde dabei auf das heute Realität gewordene Fachkräfteproblem („war for talents“) verwiesen und die Bedeutung regionaler Zusammenarbeit verankert („Kooperationskonferenz“). Schließlich wurde der länderübergreifende Clusterprozess bei einer solchen Zukunftskonferenz initiiert und zuletzt (2007) das heute breit diskutierte Thema Kreativität mit sämtlichen Standortanforderungen für die „Kreative Klasse“ erfolgreich eingeführt. Neben der Positionierung neuer Themen und Modelle dient die Zukunftskonferenz auch als bedeutende persönliche Begegnungsplattform für die wichtigsten Entscheider aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik/Verwaltung und trägt somit zu einem gemeinsamen (innovativen) Verständnis der Arbeit bei.

Fazit: Stärkung der gesamten Wirtschaftsregion

Regionales Kompetenz-Matching ist ein Prozess, der nicht selten von administrativen Gegebenheiten behindert oder erschwert wird. In der Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland engagieren sich regionale Unternehmen, Kammern und Städte, um den Innovationstransfer in der tatsächlichen, grenzüberschreitenden Wirtschaftsregion zu fördern. Dies geschieht durch Clusterbildungsprozesse, einen Innovationswettbewerb, eine Absolventenmesse und Regionalkonferenzen; umgesetzt durch ein finanziell stark unterstütztes Management mit klaren Erfolgskriterien. Dabei ist es die Initiative

und/oder Unterstützung der Unternehmen, die im Zusammenspiel mit einigen engagierten Kommunen die administrativen Barrieren überwinden und durch die Bündelung der Kräfte zu einer Gesamtstärkung der Wirtschaftsregion beitragen.

4.2 Die Quadratur des Kreises: Die interkommunale Digitale Poststelle Holger Kindler

Zusammenfassung: Das Innenministerium in NRW hat sich mit dem Projekt „Vernetzte Verwaltung“ vor allem zum Ziel gesetzt interkommunale Einsparpotenziale zu identifizieren. Der Artikel zeigt wie einige Kommunen im Kreis Soest sowie im Märkischen Kreis durch die Digitalisierung ihres Schriftverkehrs Optimierungspotenziale bis zu 80 Prozent erzielen. Erst dadurch erhalten die Kommunen gerade in der Wirtschaftskrise einen finanziellen Spielraum, der eine aktive Gestaltung in der Kommunalpolitik wieder zulässt.

Autor: Holger Kindler ist seit 2007 an der Willy Brandt School of Public Policy der Universität Erfurt. Der Diplom-Wirtschaftswissenschaftler und Master of Public Policy studierte Public Management, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre u.a. in Erfurt, Shanghai und Bloomington, Indiana. Er ist momentan als selbständiger Unternehmensberater tätig und auf internationale Wirtschaftspolitik, strategisches Marketing und IT-Strategie spezialisiert.

Kommunen müssen den Kreis quadrieren

Kommunen wollen und sollen nicht nur Verwalter sondern vor allem Gestalter sein. Sie wollen das gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen in ihrer Stadt nicht nur begleiten, sondern den Bürgern und Unternehmen eine Perspektive aufzeigen und den Weg dahin ebnen. Neben den zu erreichenden übergeordneten Zielen „Ordnung“ und „Sicherheit“ gehören dazu zum Beispiel Initiativen der Kommunen zum Thema Klimaschutz, bedarfsgerechte Kinderbetreuung oder der Aufbau zeitgemäßer Infrastrukturen etwa im Bereich Breitband oder öffentliche WLAN-Hot-Spots. Zu jeder Art des Gestal-

tens bedarf es aber auch des Geldes und das ist derzeit vieler Orten sehr knapp. Die Kommunen wollen aber können nicht gestalten, weil ihnen wegen der Ressourcenknappheit die Hände gebunden sind.

Auch die Kommunen in der Region Hellweg-Sauerland haben seit Jahren mit diesen Problemen zu kämpfen, denn die Bürger und Unternehmen stellen bei sinkenden Einnahmen steigende Erwartungen an die Kommunen. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die weitgehende Verbreitung von Informationstechnologie und vor allem des Internets hat die Ansprüche der Bürger gegenüber der Verwaltung verändert. Bürger sind es aus dem privaten Bereich gewohnt, schnell und bequem von zu Hause aus am Computer einzukaufen oder mit einem Kundendienst eines Herstellers per E-Mail Kontakt aufzunehmen. In der Regel erhalten Kunden recht schnell eine Antwort von den Kundendiensten und natürlich erwarten sie auch von Verwaltungen eine ähnlich schnell Rückmeldezeit, wenn sie Fragen an die Verwaltung haben. Allerdings stehen den Verwaltungen keine professionellen Call-Center zur Verfügung. Die Erwartungen der Bürger sind also durch allgemeine Dienstleistungsstandards verwöhnt, aber Kommunen erhalten nicht für mehr Dienstleistung mehr Ressourcen, sondern müssen in der Regel mit weniger Ressourcen mehr Dienstleistung erbringen. Sie müssen also gleichzeitig effizienter und effektiver funktionieren, also zugleich Geld einsparen und höheren Ansprüchen genügen.

Diese erwartete „Quadratur des Kreises“ kann nur über eine Reduktion der Leistungsstandards oder durch besondere kluge Innovationen in der Prozessgestaltung ermöglicht werden.

Das Modellprojekt „Vernetzte Verwaltung“

Einen innovativen Weg beschreitet die Studie Wirtschaftlichkeit des Digitalen Schriftgutmanagements (DSM). Hierbei handelt es sich um ein Kooperationsprojekt des Kreises Soest, der Deutschen Post, der b.i.t. consult GmbH der KGSt sowie des Rechenzentrums KDVZ Citkomm. Sie bildet eine der Grundlagen für das Modellprojekt „Vernetzte Verwaltung“ des Landes Nordrhein-Westfalen. Der Grundansatz des Modellprojekts besteht darin, Dienstleistungsbereiche von Kommunalverwaltungen zu identifizieren, die standardisiert ablaufen und damit zusammengefasst werden können. Das Zauberswort dabei lautet „interkommunale Kooperation“: Für bestimmte Dienstleistungen wird ein zentraler Servicepunkt eingerichtet, der diese Prozesse

für mehrere Kommunen gleichzeitig erledigt. Die zweite Komponente des Projektes besteht darin, die Kommunikation der Verwaltungen mit dieser Servicestelle vor allem auf elektronischem Wege – also über das Internet – zu organisieren.

Das gemeinsame Shared Service Center „Digitale Postbearbeitung des Kreises Soest, des Märkischen Kreises und der Städte Lippstadt und Soest ist als eines von vier Vorhaben durch die Landesregierung NRW ausgewählt worden, neue Kooperationsformen durch Vernetzung von Kommunalverwaltungen zu erschliessen. Hier wird eine organisatorische und technische Lösung für die gemeinsame Abwicklung des Postein- und -ausgangs der beteiligten Kommunen in digitaler Form geschaffen. Im Grunde geht es darum, den gesamten bisherigen papierbasierten internen Postverkehr schrittweise immer mehr mittels digitaler Medien abzuwickeln. Dabei sollten die dahinter stehenden Prozesse und Softwareanwendungen so weit als möglich erhalten bleiben, um zusätzliche Veränderungskosten gering zu halten.

Das langfristige Ziel besteht darin, zukünftig sämtliche Prozesse im internen Verkehr in der Verwaltung volldigital – also papierlos – stattfinden lassen zu können. Natürlich sind in den letzten Jahren bereits viele eGovernment-Lösungen in der Verwaltung umgesetzt, so dass Prozesse sowieso schon digital ablaufen. Allerdings sind auch trotz eGovernment-Komponenten immer noch Medienbrüche vorhanden, etwa wenn ein Antrag eines Bürgers oder Unternehmens einen Sachbearbeiter der Verwaltung erreicht. Die Mitarbeiter in den Poststellen öffnen Kuverts, entklammern Anträge, sortieren Briefe und Formulare. Dann gehen die Schriftstücke mit der Hauspost auf die Reise durch Dienststellen, Flure und Etagen. Wenn das Dokument dann endlich auf dem richtigen Schreibtisch gelandet ist, müssen die Sachbearbeiter die Daten per Hand in den Computer tippen. Erst dann kann der Vorgang bearbeitet werden. Erst dann beginnt die eigentliche Verwaltungstätigkeit und häufig erst die Nutzung der eGovernment-Anwendungen. Und erst dann beginnen auch die eGovernment Lösung erst zu greifen. Ein ähnliches Verfahren findet sich im Informationsausgang wieder. Der Druck erfolgt in der Regel dezentral. Und nicht selten werden Schreiben von den Sachbearbeitern selbst ausgedruckt, kuvertiert und an die Poststelle übergeben.

Die Idee der „Digitalen Postbearbeitung“ unterstützt also die Verwaltungsarbeit und die verwendeten Fachanwendungen bzw. eGovernment-Komponenten durch den Ansatz des integrierten digitalen Schriftgutmanagements (DSM). Mit Hilfe dieses Konzepts kommt jede eingehende Informa-

tion unverzüglich beim zuständigen Sachbearbeiter an. Und zwar nicht nur in der Postmappe, sondern elektronisch im System – bereit zur sofortigen Weiterverarbeitung. Im Bereich des Kommunikationsausgangs kann beispielsweise die komplette Tageskorrespondenz von allen Arbeitsplätzen gesammelt und in einen zentralen Druckdatenstrom geführt werden. Kuvertierung und Versand können dann optional durch die Poststelle oder einen externen Dienstleister erfolgen.

Ein zentraler Punkt dieses Konzepts ist es, externe Dienstleistungszentren einzurichten, welche zentral den Postein- und -ausgang digitalisieren. Die meiste Post kommt ja nach wie vor in Papierform an und verlässt die Behörde im Regelfall auch in Papierform. Es muss also Stellen geben, die Briefe einscannen, oder Inhalte von Briefen etwa in vorgegebene eGovernment-Formulare eingeben. Im Sinne des Projektes „Vernetzte Verwaltung“ wird dies auf interkommunaler Ebene von Spezialisten erledigt – etwa von einem externen Dienstleister. Dieser arbeitet schneller, weil er spezialisiert ist und in der Regel auch billiger, weil das größere Postaufkommen insgesamt Skaleneffekte hervorruft und damit Effizienzgewinne bringt.

Die Grundidee verspricht also durchaus eine höhere Leistung der Verwaltung v.a. in punkto Reaktionsschnelligkeit während gleichzeitig die Kosten sinken, weil Skaleneffekte nutzbar werden, die etwa durch Spezialisierung hervorgerufen werden.

Die Umsetzung des Projekts in drei Schritten

Bei der Beantwortung der Frage, wie man diese Idee nun in die Praxis umsetzen könnte, beschlossen die beteiligten Kommunen einem dreistufigen Konzept zu folgen.

1. Zunächst mussten sich die Kommunen fragen, welche Prozesse für das Konzept der digitalen Postbearbeitung überhaupt in Frage kommen. Dazu gehört es, zunächst einmal Prozesse zu identifizieren, die so oft von Bürgern oder Unternehmen in Anspruch genommen werden, dass es Sinn macht, sie aufgrund des Postaufkommens in ein interkommunales System zu integrieren. Zudem macht dies natürlich nur für Prozesse Sinn, die überhaupt eGovernment- oder „DSM-fähig“ sind, bei denen also aufgrund der Art und Weise des Prozesses die Möglichkeit besteht, ein „Digitales Schriftgutmanagement“ anzuwenden. Eine im Rahmen des Projekts durchgeführte Studie kam zu dem Ergebnis, dass 20% der kommunalen Prozesse 80% der Geschäftsvorfälle generieren und 80% der

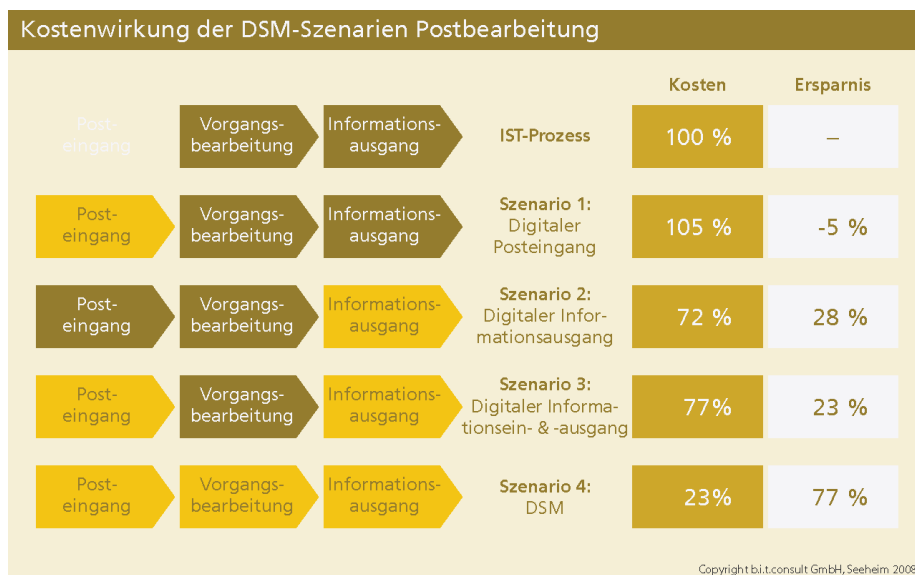
Personalressourcen binden. Weiterhin fand man heraus, dass sich bei Kreisen rund 200, bei kreisfreien Städten zwischen 300 und 500 Kernprozesse ergeben, die aufgrund ihres Aufkommens generell als eGovernment- bzw. DSM-würdig zu bewerten sind. 70% dieser Kernprozesse sind eGovernment-fähig, lassen sich also elektronisch umsetzen. Damit ist auch das Potenzial für eine DSM-Integration auf kommunaler Ebene ermittelt.

2. Der zweite Umsetzungsschritt war durch einen höheren Schwierigkeitsgrad bestimmt, denn selbst wenn man die geeigneten Prozesse identifiziert hat, sollte der Weg in eine interkommunale Kooperation gefunden werden, um die notwendigen Skaleneffekte durch die größere Gesamtzahlen zu erreichen. In diesem Schritt ging es also vielmehr darum, in allen kooperierenden Verwaltungen ein Verständnis über dieselben Prozessveränderungen herbeizuführen. Erfahrungsgemäß ist ein solches gemeinsames Prozessverständnis schon innerhalb der eigenen Verwaltung nicht einfach, da es für verschiedene Prozesse unterschiedliche Lösungen gibt, die nicht immer miteinander kompatibel sind. Dies kann an den Softwareherstellern der Fachanwendungen liegen oder an nicht integrierbaren Dateiformaten. Im zweiten Schritt ging es deshalb darum, ein übertragbares Standardmodell für DSM-Lösungen zu entwerfen. Es sollte also für jeden Prozess, der im ersten Schritt als DSM-fähig und umsetzungswürdig identifiziert wurde, eine einheitliche Softwarelösung für alle beteiligten Kommunen gefunden werden, die mit allen anderen Softwarelösungen in den Kommunen kompatibel sind. Das Ergebnis war damit der Entwurf eines Standardmodells für eGovernment-Lösungen aller beteiligten Kommunen. Gerade die Umstellungsphase von der alten auf die neue, integrierte eGovernment-Lösung ist natürlich ein schwieriger Prozess.
3. Erst im dritten Schritt wurde die eigentliche interkommunale Kooperation gegründet. Hierbei wurde der Aufbau eines interkommunalen Servicezentrums für den Postein- und -ausgang vereinbart und umgesetzt. Die gewählte Lösung sieht dabei vor, das interkommunale Servicezentrum von einem externen Dienstleister betreiben zu lassen, der sich auf diesen Dienstleistungsprozess spezialisiert hat. Für die Kommunen hat das einerseits den Vorteil, die digitale Postbearbeitung in professionellen Händen zu wissen, andererseits muss sich die Stadt nicht im operativen Geschäft mit anderen Kommunen koordinieren, so dass sie sich weiterhin auf die Kernaufgaben der eigenen Verwaltung konzentrieren können.

Die Abrechnung: Digitaler Posteingang gibt den Kommunen mehr Gestaltungsspielraum

Bei Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen wurde nachgewiesen, dass fast 80 Prozent der Kosten eingespart werden können, wenn man die Prozesse voll digitalisiert und den Postein- und -ausgang als Digitalisierungsstelle ausbaut (in der Grafik Szenario 4: DSM). In dieser Berechnung sind die möglichen Effizienzgewinne und Skaleneffekte einer interkommunalen Vereinheitlichung noch nicht miteinberechnet. Insofern kann man bei der Umsetzung dieser interkommunalen Vereinheitlichung mit sogar noch höheren Einsparungen rechnen. Dabei ist ebenfalls zu betonen, dass die Dienstleistungsqualität der Kommunen nach der Umsetzung sogar ansteigt, da die Prozesse v.a. schneller ablaufen.

Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hat ebenfalls ergeben, dass andere Modelle, die nicht so tiefe Umstrukturierungen erfordern ebenfalls Ersparnisse erwirtschaften können. Wenn man aus dem oben beschriebenen Umsetzungskonzept den zweiten Schritt einfach herausstreicht, ergeben sich 23 Prozent Ersparnis (in der Grafik Szenario 3). In diesem Fall macht es allerdings sogar Sinn nur den Postausgang zu digitalisieren, da hier die Ersparnisse um 5 Prozent höher liegen, nämlich bei 28 Prozent (Szenario 2). Eine einfache Umsetzung eines digitalen Posteingangs macht dagegen keinen Sinn (Szenario 1).



Das Projekt „Digitale Postbearbeitung“ zeigt, dass es möglich ist, die Befriedigung steigender Ansprüche von Bürgern mit dem Zwang zum Sparen zu vereinbaren und gleichzeitig die Arbeitslast besser zu verteilen. Es wird eine Einsparung durch das digitale Poststellenkonzept von fast 85 Prozent erwartet. Realisiert kann dies vor allem dadurch werden, dass das Konzept „Digitales Schriftgutmanagement“ und „eGovernment“ konsequent weiter gedacht und umgesetzt wurde: die besten eGovernment-Anwendungen helfen nichts, wenn sie als Insellösungen existieren. In manchen Fällen bedeutet dies sogar Mehrarbeit. eGovernment macht erst dann wirklich Sinn, wenn ein integriertes, in sich stimmiges und intelligentes System dahinter steht, das vor allem an den Informationsein- und -ausgängen digitalisiert ist. eGovernment wird also durch den digitalen Postein- und -ausgang eines integrierten Digitalen Schriftgutmanagements erst wirklich sinnvoll. Die Kombination von eGovernment-Lösungen mit einer digitalen Postbearbeitung wird in den nächsten Jahren immer wichtiger werden.

Fazit: Digitales Schriftgutmanagement ist integraler Bestandteil von Wirtschaftsförderung 2.0

Durch die konsequente Anwendung des „Digitalen Schriftgutmanagements“ werden interne Dienstleister noch viel stärker als bisher in Prozessketten eingebunden und eGovernment und DSM zusammengeführt. eGovernment lebt von Team-, Gruppen- und organisationsübergreifender Kommunikation und Interaktion. Die Idee der volldigitalen Verwaltungsprozesse beinhaltet insbesondere auch die Kommunikation mit den Bürgern und Unternehmen. In diesem Band wird „Wirtschaftsförderung 2.0“ definiert als eine Mentalität und Arbeitsweise, welche die Belange der Wirtschaft in das eigene Handeln einbezieht und in Arbeitsprozesse insbesondere durch dezentrale Dateneingabe einbaut.

Das digitale Schriftgutmanagement setzt die Idee der dezentralen Dateneingabe, des „User-Generated-Contents“ konsequent um. So wurde beispielsweise bei der Umsetzung der Antragslogistik bei der Auto-Abwrackprämie in 2009 die Daten über Formulare und volldigitale Datenerfassung zwischen Behörde (BAFA) und Antragstellern hin und her gespielt. Die Anwender haben Teile des Prozesses durch eigene Datenerfassung und -eingabe unterstützt. Im Back-End der Verwaltung wiederum wurden die eingegebenen Daten mit den dort verfügbaren Prozessen und Anwendungen harmoni-

siert, ohne zuvor größere Veränderungen vornehmen zu müssen. Durch die aktive Einbindung der Kunden in den Antragsprozess und eine konsequente Digitalisierung des Schriftguts konnten sowohl die Prozessdurchlaufzeit als auch die Prozesskosten deutlich reduziert werden.

Der nächste Schritt eines integrierten digitalen Schriftgutmanagements ist dann die Integration der behördlichen Prozesse in die Prozesse der Unternehmen. Etwa durch volldigitale Versendung von rechtssicheren Briefen (digital-digital) können im Vergleich zur oben vorgestellten teildigitalen Versendung (digital-papier) noch einmal große Zeit- und Ressourceneinsparungen realisiert werden.

Übertragen auf die Wirtschaftsförderung kann dies bedeuten, dass eine durchgehende Digitalisierung der Behördenkommunikation gerade für die Kommunikation in der Wirtschaftsförderung und in der Kommunikation mit Unternehmen sinnvoll sein kann. Deswegen gilt auch für die Wirtschaftsförderung, dass erst mit der Volldigitalisierung aller Kommunikationsprozesse die vollen Synergieeffekte der Idee einer Wirtschaftsförderung 2.0 erschlossen werden können.

Für die am Projekt beteiligten Kommunen in der Hellweg-Sauerland-Region jedenfalls ist die derzeitige Lösung schon dadurch sinnvoll, dass sie mehr Luft zum Atmen verschafft. Es werden Ressourcen frei, die eine Gestaltung der Kommunen in anderen Bereichen erst wieder möglich macht.

4.3 Produktion 2.0: Entwicklung und Produktion wie aus einem Guss *Kai Schaeffer*

***Zusammenfassung:** Kai Schaeffer erläutert wie die Schaeffer AG Web-2.0-Technologie nutzt, um in enger Abstimmung mit dem Kunden seine spezifischen Bedürfnisse zu treffen. Er zeigt einerseits, dass eine präzise technische Abstimmung insoweit möglich ist, dass maßgeschneiderte Produkte sogar ohne persönlichen Kontakt entwickelt und hergestellt werden können ohne dabei die Kundenbetreuung zu vernachlässigen. Grundprinzip ist die Auslagerung der Spezifikationseingabe zum Kunden und die Kommunikation über*

Web-Foren. Schaeffer zeigt wie weit Web-2.0-Technologien in der Wirtschaft verbreitet sind und weist auf weitere Potenziale hin.

***Autor:** Kai Schaeffer ist Vorstandsmitglied und Geschäftsführer der Schaeffer AG. Die Schaeffer AG liefert individuelle Frontplatten und Gehäuseteile für elektromechanische Geräte aller Art. Vor 2008 war er Vorstandsmitglied des gemeinnützigen Vereins Adempiere e.V., einem Anbieter von Open-Source-Software. Kai Schaeffer hat an der FU Berlin Physik studiert.*

Der Frontplattenmarkt

Wissen Sie was eine „Frontplatte“ ist? Wenn nicht, müssen Sie sich nur Sorgen machen, wenn Sie nicht gerne zu 95% der Bevölkerung gehören. Da es im Folgenden wichtig ist, lassen Sie es mich kurz erklären. Frontplatten sind Bedienblenden für elektronische Geräte. Es ist letztendlich eine Platte mit Löchern und Beschriftung für all die Knöpfe und Schalter, die ein elektronisches Gerät benötigt und dem Nutzer zugänglich machen möchte. Da es nun viele Geräte gibt, die solche Blenden brauchen, werden Frontplatten in großen Mengen in verschiedenen Formen, Farben und Materialien Tag für Tag hergestellt. Nun gibt es in diesem Markt, der teilweise auch hart umkämpft ist, ein Segment, das niemand gerne bedient. Das ist der Markt für kleine Stückzahlen oder gar Einzelstücke. Nun werden Sie sich vielleicht fragen, ob denn dieser Markt wirklich interessant ist. Denn von Ihrem DVD-Player wurde schließlich auch nicht nur ein Stück hergestellt. Wenn Sie dies tatsächlich denken, sind Sie mit Sicherheit kein Elektroingenieur. Denn genau das sind die Leute, die Frontplatten in kleinen Stückzahlen brauchen. Sie entwickeln die elektronischen Geräte und schaffen dabei Prototypen und Kleinserien von späteren Großseriengeräten oder Geräte, die nie in eine ernsthafte Serienproduktion gehen. Aber auch hier werden Frontplatten gebraucht. Der Markt ist also da.

Wie entwickelt man Unikatprodukte günstig und maßgeschneidert?

Warum er so ungern bedient wird, liegt an dem großen Aufwand der im Allgemeinen auch für eine kleine Stückzahl getrieben werden muss. Das fängt schon beim Kunden vor der Bestellung an. Er muss in irgendeiner Form eine Zeichnung erstellen. Nun werden die Frontplatten aber meist von Elektroingenieuren benötigt. Wo ist das Problem, werden Sie wahrscheinlich denken.

So ein Ingenieur wird doch wohl die Zeichnung für eine Platte mit ein paar Löchern zusammenbekommen. Vom Prinzip her ist das sicherlich richtig und da ich hier von unseren Kunden schreibe, werden Sie von mir auch nur zu hören bekommen, dass wir ein ausgesprochen intelligentes Klientel haben. Aber am Ende ist solch eine Frontplatte doch ein mechanisches und kein elektronisches Teil. So ist auch der begabte Elektroingenieur nicht unbedingt sehr souverän im Umgang mit mechanischen CAD-Systemen und hat im Zweifel auch nicht das nötige Detailwissen. Und auch hier steckt der Teufel im Detail. Nun heißt das nicht, dass nichts brauchbares dabei herauskommen wird, aber es ist sehr wahrscheinlich, dass die Zeichnung nicht ohne Rückfragen umgesetzt werden kann.

Persönliche Abstimmung kommt nicht in Frage – viel zu teuer

Nun geht die Zeichnung an den Hersteller und er muss diese mit seinen Maschinen umsetzen. Zuerst muss er die Zeichnung selbst verstehen. Und da es hier nicht um die freie Interpretation eines Kunstwerkes geht sondern, dass am Ende jedes Detail stimmt führt es schnell zu den oben erwähnten Rückfragen. Natürlich gehört das zum täglich Brot solch eines Dienstleisters und ist kein grundsätzliches Problem. Nur dürfen wir hier nicht vergessen, dass wir von kleinen Stückzahlen und somit kleinen Umsätzen reden. Auch wenn es jetzt technokratisch klingen mag: bei solchen Aufträgen ist Kommunikation teuer. Selbst ein Zehn-Minuten-Gespräch kann mich, bei einer ehrlichen Kalkulation, schnell 10% des Umsatzes kosten. Aber selbst wenn der Hersteller die Zeichnung verstanden hat, haben es seine Maschinen bzw. Computer noch lange nicht. Ich möchte Ihnen gerne ein Beispiel geben um es zu verdeutlichen. Nehmen wir an, der Kunde möchte eine Senkkopfschraube in einer Frontplatte verwenden. Eine Senkkopfschraube ist eine Schraube mit einem kegelförmigen Kopf, die beim Festschrauben in dem zugehörigen Loch versinkt, wenn dieses ebenfalls kegelförmig ist. Die Frontplatte ist im Allgemeinen der sichtbare Teil eines Gerätes und von daher werden solche Schrauben gerne, vor allem aus ästhetischen Gründen, verwendet. Wie wird aber nun solch ein Loch – oder um mal ein wenig Fachjargon einzuführen – bzw. solch eine Bohrung auf einer Zeichnung dargestellt? Nun wissen wir ja, dass wir keine hoch spezialisierten CAD-Anwender haben, die auch in der Lage sind komplizierte 3D-CAD/CAM-Systeme zu bedienen, sondern den Gelegenheits-CAD-Anwender. Diese greifen dann doch eher zu einfacheren 2D-CAD-Systemen. Nun bitte ich die Technokraten um Entschuldigung für

meine Formulierung: In diesen Systemen werden einfache Linienskizzen von dem benötigten Teil gemalt. Eine Senkungsbohrung wird hier mit zwei konzentrischen Kreisen dargestellt. Nur reicht dies leider nicht. Senkungen sind zwar genormt, aber es gibt natürlich viele Varianten hiervon. Von daher muss diese genauer spezifiziert werden. Der einfachste Weg dies zu tun ist, so etwas wie „Senkung nach DIN 74A“ daneben zu schreiben – wenn man denn weiß, was die DIN 74 ist. Ein qualifizierter Mensch kann dies nun sehr gut verstehen. Wie man auch immer dazu stehen mag ob es gut ist oder nicht, können wir das Projekt „künstliche Intelligenz“ zur Zeit als gescheitert betrachten. Ein Computer hat keine Chance dies zu verstehen. Für die konzentrischen Kreise ließe sich vielleicht noch ein Algorithmus finden um diese tatsächlich als Senkung zu verstehen. Aber den Text neben der Bohrung zuzuordnen und nicht auf die Idee zu kommen diesen als Beschriftung anzubringen ist automatisch von Computern nicht zu leisten. Dafür braucht es immer noch den qualifizierten Menschen, der solche Zeichnungen verstehen und für die Maschinen aufbereiten kann.

Die Entwicklung wird an den Kunden ausgelagert

Und genau hier setzen wir mit unserem Geschäftsmodell an. Wir stellen den Kunden kostenlos eine Entwurfssoftware speziell für Frontplatten an. Zum einen soll sie dem Elektroingenieur den Entwurf der benötigten Frontplatte so einfach wie möglich machen zum anderen aber auch bei uns den Aufwand zum Aufbereiten der Daten minimieren. Das Prinzip hierbei ist, dass es sich nicht um ein Zeichenprogramm handelt, mit dem ich Linien, Kreise und Rechtecke malen kann, die dann später noch richtig interpretiert werden müssen. Sondern es wird definiert was auf der Frontplatte konkret entstehen soll. Um bei dem Beispiel mit der Senkung zu bleiben, werden vom Nutzer keine Kreise, sondern konkret eine Bohrung mit Senkung platziert. Im entsprechenden Dialog stehen die möglichen Varianten zur Verfügung und es wird dem Menschen vor der Maus geholfen die richtige Wahl zu treffen. Er oder sie muss sich damit keine Gedanken machen wie solch eine Senkung richtig dargestellt werden muss. Auf dem Bildschirm erscheinen dann auch zwei konzentrische Kreise, aber hier als Resultat der Fertigungsinformation. Wir müssen nun tatsächlich nicht mehr die Zeichnung deuten sondern wissen genau was an dieser Stelle zu tun ist und können die Erzeugung der Maschinenprogramme sogar den Computern überlassen.

Ikea – nur umgekehrt

Wenn man Ikea in der Form betrachtet, dass Sie eine Produktionsgemeinschaft mit dem Kunden eingehen, tun wir genau genommen das Selbe nur am anderen Ende der Produktionskette. Während Ikea die Endmontage vom Kunden übernehmen lassen, erledigt bei uns die Arbeitsvorbereitung der Kunde. Während bei Ikea der Gewinn für den Kunden vor allem beim Preis liegt, gewinnen hier beide Seiten zusätzlich am reduzierten Aufwand. Und auch das in einem industriellen Prozess gefertigte Einzelstück steht bezüglich der Qualität der massengefertigten Blenden um nichts nach.

Internet ist die Basistechnologie

Nun stellt sich noch die Frage welche Rolle das Internet für uns spielt. Zum einen ist es und war es auch selbst als wir 1998 mit dem Geschäft begonnen haben, das wichtigste Kommunikationsmittel zum Kunden. Vor allem natürlich zum Verbreiten unserer Software und zum Empfangen der Aufträge. Im Idealfall lädt sich der Kunde die Software herunter, entwirft seine Platten, schickt uns online die Bestellung und bekommt eine Woche später ein Paket. Persönlich reden wir mit unseren Kunden eigentlich nur um Fragen zu beantworten oder wenn etwas schief geht. Ich sollte hier vielleicht anmerken, dass wir natürlich gerne mit unseren Kunden reden. So bieten wir neben den üblichen Wegen auch ein öffentliches Forum zum Austausch mit uns oder auch direkt zwischen den Nutzern. Darüber hinaus ist das Internet auch unser wichtigster Multiplikator. Immerhin gewinnen wir über 30% unserer Kunden durch Mundpropaganda im weiteren Sinne. So erfahren viele von unserem Service auch durch direkte Kontakte aber vor allem durch Foren, Newsgroups und Mailinglisten. Es gibt eine Vielzahl von Bastlergemeinschaften, die auch gerne Dateien unserer Software für Ihre Projekte austauschen. Hätten Sie z.B. gedacht, dass es Leute gibt, die Ihre Beamer selbst bauen?

Web 2.0 – die technischen Hürden sind beseitigt

Tatsächlich bringt uns das große Bastleruniversum auch den Großteil unserer Industriekunden – im Übrigen auch bei den Anzeigen. Das Prinzip Inhalte bzw. Schöpfungen selbst ins Netz zu stellen und von anderen weiter entwickeln zu lassen gibt es in diesen sehr technischen Gemeinschaften schon lange vor dem Aufkommen des eigentlichen Web 2.0. Hier sind vor allen die

OpenSource-Gemeinschaften zu nennen die sogar schon vor Aufkommen des Web 1.0 angefangen haben in großen Gemeinschaften Software zu entwickeln und frei zur Verfügung zu stellen. Mit der Entwicklung des Internets hat sich diese Vernetzung ebenfalls entwickelt und viele Internettechniken wurden sogar in diesen Gemeinschaften entwickelt. Der Grund, dass es hier so früh funktionieren konnte, lag daran, dass es für diese eben technischen Gemeinschaften kein Problem ist und war auch hohe technische Hürden zu nehmen. So schreckt hier keiner davor zurück im Zweifelsfall auch selbst eine HTML-Seite zu „programmieren“. Die Web-2.0-Techniken haben diese Hürden auf ein für die breite Öffentlichkeit brauchbares Maß reduziert und auf die Inhalte übertragen, die nicht nur für Software- oder Hardwarecracks interessant sind.

Produktion 2.0 – schon länger überall um uns herum

Was wir nun anbieten hat einige Aspekte des Web 2.0. Der Nutzer liefert die Inhalte, die wir als individualisiertes Industrieprodukt herstellen können. Man könnte dies tatsächlich als Produktion 2.0 bezeichnen. Auch dieses Prinzip ist schon älter als man vermuten würde. So werden die Leiterplatten unserer Kunden schon lange als Datei zu den Dienstleistern geschickt und dort gefertigt. Auch den Belichtungsservice für Fotos die als JPG-Datei vorliegen ist deutlicher älter als das Web 2.0. Inzwischen gibt es gut gestaltete Webseiten zum Bestellen von individualisierten T-Shirts und Kaffeetassen. Selbst maßgeschneiderte Kleidung und einige Möbel lassen sich inzwischen über solche Wege bekommen. Aber alles in allem steckt die Entwicklung der Produktion 2.0 noch in den Kinderschuhen. Ermöglicht wurde dies überhaupt durch die Entwicklung der CNC-Maschinen-Technik. Diese Technik ist inzwischen hoch entwickelt. Von daher wären die technischen Möglichkeiten dies auf andere Bereiche zu übertragen vorhanden. Allerdings gibt es bislang kaum Techniken, um Produktionsprozesse übergeordnet miteinander zu verbinden. Für viele Maschinentypen bietet jeder Maschinenhersteller seine eigene Software an um die Fertigungsprogramme zu erzeugen. Oftmals sind das komfortable grafische Tools. Wenn ich allerdings die Steuerungsdaten der Maschine in einem automatisierten Prozess erzeugen möchte, nützt mir keine schicke 3D-Entwurfssoftware etwas, sondern ich benötige offene Software-Schnittstellen, die ich von meinem Prozess aus füttern kann. Hier mangelt es leider in vielen Bereichen noch an Standards und Bereitschaft der

Hersteller ihre Maschinen nach außen zu öffnen. Da die technischen Möglichkeiten aber da sind, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis die Produktion 2.0 für viel mehr Alltagsprodukte verfügbar wird.

4.4 Mobile, ortsbasierte Applikationen in der kommunalen Praxis: das Beispiel www.worms-mobil.de Tilman Boller

***Zusammenfassung:** Tilman Boller gibt zunächst einen Überblick über die Entwicklung des Marktes des mobilen Internets sowohl von technischer Seite wie von der Anwenderseite. Anschließend beschreibt er anhand des Beispiels in Worms wie Mobildienste für die touristische Stadtvermarktung genutzt werden. Als Ausblick folgt eine Projektion der weiteren Anwendungsmöglichkeiten des mobilen Internets im öffentlichen Sektor.*

***Autor:** Seit 2007 ist Tilmann Boller bei der Heidelberg mobil Int. GmbH zuständig für das Kooperationsmanagement und Business Development mobiler Applikationen. Vorher war er Mitarbeiter im Monitoring des ersten, deutschlandweiten WLAN- Netzes und mobilen Fußgängerinformationssystems in Heidelberg. Er ist diplomierter Geograph mit den Studienschwerpunkten Geoinformations- und Trackingsysteme, Städtebau und öffentlichem Recht.*

Öffentliche Verwaltung und mobiles Internet – wie geht das zusammen?

Öffentliche Verwaltung und dynamisches, mobiles Internet in Zeiten klammer Kassen – wie geht das unter einen Hut und warum verursacht das im Idealfall keine finanziellen Investitionen für die Kommune? Eine Antwort auf diese Fragen erhalten Sie in den kommenden Ausführungen.

Ein wesentlicher Baustein soll dennoch bereits zu Beginn genannt werden: Beide Parteien, die öffentliche Verwaltung und der private Sektor, verfügen über viele wertvolle Austauschgüter. Diese Ressourcen gilt es zu identifizieren und effizient und gewinnbringend zusammenzuführen. Dass dies

möglich ist, zeigt Ihnen das Beispiel der Stadt Worms (Kapitel 3), welche ohne nennenswerte Investitionen ein vollwertiges, innovatives mobiles Webportal aufgebaut hat. Diesem Prozess zu Grunde lagen unter anderem detaillierte Kenntnisse der Marktverhältnisse und der erwarteten Nutzergruppe.

Der vorliegende Beitrag soll interessierten Lesern einen kurzen Einblick in die gegenwärtige Dynamik rund um das weite Themenfeld der mobilen Informationstechnologie liefern. Nach zahlreichen Erfahrungen durch Projekte mit Akteuren der öffentlichen Verwaltung sollen zentrale Fragestellungen, welche aus der Praxis heraus erwachsen sind, umrissen werden.

Grundlage einer strukturierten Entscheidungsfindung ist es, wie in vielen Bereichen der Wirtschaft, eine möglichst genaue Kenntnis des Marktes aufzubauen (Kapitel 1). Daran schließt sich die Betrachtung mobiler Geräte und deren Applikationen an.

In Kapitel 2 rückt ein spezifischer Fragenkatalog in die Betrachtung, welcher bei der Entscheidung zu mobilen IT Systemen hilfreich sein kann.

Die zentrale Fragestellung schließt sich dann in Kapitel 3 an: Wie kann in Zeiten der Krise und klammer Kassen im öffentlichen Sektor der Schulterchluss mit privaten Akteuren realisiert werden? Und wie sieht der Prozess bei der Durchführung eines mobilen IT Projekts aus? Der vorliegende Essay soll im Kern eben diese Fragen anhand der Zusammenfassung einer Case Study eines solchen Vorhabens mit der Stadt Worms vorstellen.

In Kapitel 4 folgt ein kurzer Ausblick auf die aktuellen Themenfelder des mobilen Web 2.0. Hier stehen soziale Netzwerke wie facebook, myspace, Xing oder StudiVZ im Fokus, aber auch Bürgerservices, die über das Mobiltelefon genutzt werden.

Marktsituation und Trends mobiles Internet, mobile Endgeräte und mobile Applikationen

Das mobile Internet und entsprechende Technologien und Angebote unterlagen in den vergangenen ca. drei Jahren einem gewaltigen Umwandlungsprozess. Schlagwörter wie Apps, App Stores, native und webbasierte mobile Applikationen, Location Based Services (LBS) oder Geotagging kursieren längst nicht mehr nur in entsprechenden Fachforen, sondern sind sowohl zu den Konsumenten wie auch den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung durchgedrungen. Doch welche Prozesse und Angebote verdienen eine nachhaltige Betrachtung? Lohnt sich für den öffentlichen Träger die

Investition von Geld, Zeit und Aufwand in dieses Feld? Wie sehen die globalen Trends aus? Welche Bedürfnisse werden von der mobilen Nutzergruppe überhaupt nachgefragt?

Mobiles Internet

Das mobile Internet und dessen Nutzung, das heißt der Zugriff auf Inhalte und Medien mit einem mobilen Endgerät wie einem Handy, PDA (Personal Digital Assistant) oder einem Smartphone, unterliegt in seiner Gesamtheit seit geraumer Zeit einem stetigen Wachstum (vgl. Abb. 1). Dies ist verschiedenen Faktoren geschuldet, im Wesentlichen aber den Folgenden: Die Mobilfunkbetreiber wollen ihre teils hohen Investitionen in die UMTS-Lizenzen durch entsprechende tarifliche Angebote refinanzieren und die Gerätehersteller haben Hard- und Software entwickelt, die die Interaktion mit entsprechenden Inhalten und Diensten auf angepassten Endgeräten heute möglich machen.

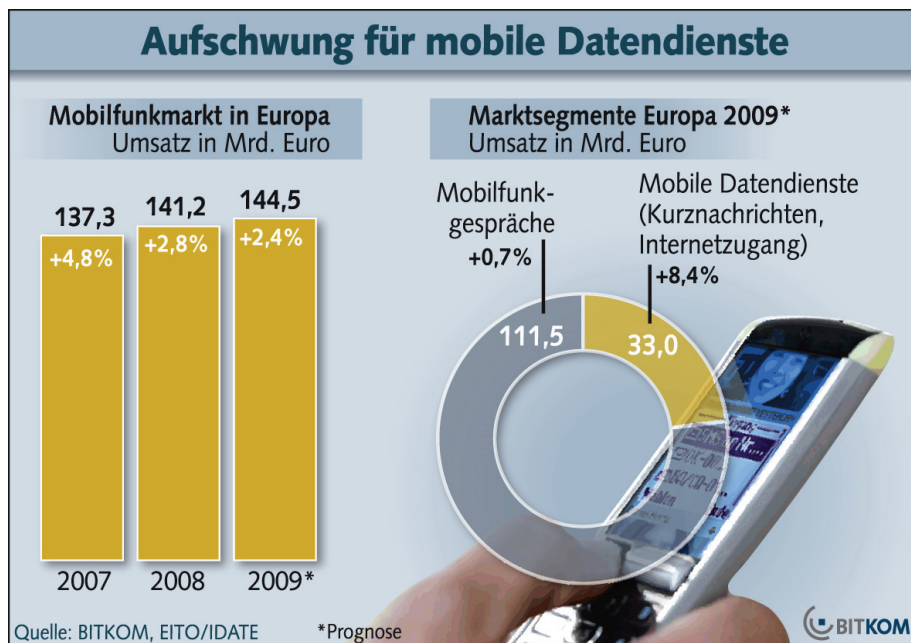


Abbildung 1: Zuwachsraten in der Nutzung mobiler Datendienste (Quelle: http://www.bitkom.org/de/presse/62013_57662.aspx)

In Zahlen äußern sich diese Faktoren wie folgt (vgl. Abb. 1):

- Der Mobilfunkmarkt in Europa ist weiterhin ein Wachstumsmarkt

- Das Wachstum verschiebt sich von den „traditionellen“ Nutzungsszenarien des Mobilfunks (Telefonie) hin zu den mobilen Datendiensten (Internet).

Dazu passt auch der Trend, dass immer mehr Endgeräte mit den notwendigen Standards (UMTS) den Markt durchdringen: „Bis zum Jahresende [2009] werden in Deutschland 16 Millionen Handys per UMTS ans Internet angebunden sein“ (vgl. BITKOM, 2008B).

Laut der Erhebung „Mobile Web Watch 2009“ von Accenture gehen inzwischen rund 7,7 Millionen Handybesitzer in Deutschland mit ihrem Mobiltelefon auch ins Internet – rund doppelt so viele wie im Jahr zuvor. Zwei von fünf Nutzern würden unterwegs mehr Zeit im Netz verbringen, wenn die Seiten übersichtlicher und die Handys einfacher zu bedienen wären (ACCENTURE, 2009).

Die Aussagen verdeutlichen zwei wesentliche Charakteristika:

- Bei bereits 16 Millionen Handys mit UMTS-Empfang hat sich die Technologie seit ihrer Einführung mittlerweile durchgesetzt. Gleichzeitig zeichnet sich für Deutschland weiteres Wachstumspotential im Smartphone Markt ab, legt man die Gesamtheit aller Mobiltelefone in Deutschland als Maßstab zugrunde, mit derzeit ca. 120 pro 100 Einwohner (vgl. BITKOM 2008A).
- Noch erstaunlicher ist die tatsächliche Nutzung des „mobilen Internets“ mit einem mobilen Endgerät: Beinahe 8 Millionen Besitzer (ca. 50% der Grundgesamtheit von 16 Millionen UMTS-Handys) entsprechender Hardware nutzen das Handy zum Surfen im Internet. Das lässt auf eine hohe Akzeptanz dieses Mediums schließen.

Die Frage nach einer vorhandenen Nutzergruppe für potentielle mobile Angebote kann somit auf Basis der Marktzahlen positiv beantwortet werden. Folglich lohnt auch eine genauere Betrachtung möglicher Angebote für bestimmte Nutzergruppen mit entsprechenden mobilen Endgeräten.

Mobile Endgeräte und Services

Die Entwicklung mobiler Endgeräte hat seit dem Jahr 2007 mächtig an Fahrt aufgenommen. Unbestritten spielte hierbei die Markteinführung des Apple iPhone als weiteres Smartphone (vgl. NASH, 2009) eine tragende Rolle. Durch das innovative Bedienkonzept wurde insbesondere die Interaktion mit wesentlichen Komponenten des Smartphones, wie dem Browsen von Webseiten, dem Abruf von e-Mails oder der Nutzung von mobilen Programmen

(Apps) erleichtert. Die Interaktion mit dem Gerät ist auf das Wesentliche reduziert und erfolgt beinahe ausschließlich über den Multi-Touchscreen. Mittlerweile produzieren zahlreiche Hersteller leistungsfähige Mobiltelefone mit teilweise eigenen Betriebssystemen. Diese Tatsache erfordert von den Entwicklern entsprechender mobiler Applikationen ein hohes Maß an Spezialisierung, da für jedes Betriebssystem teilweise eigene Programmiersprachen genutzt werden.

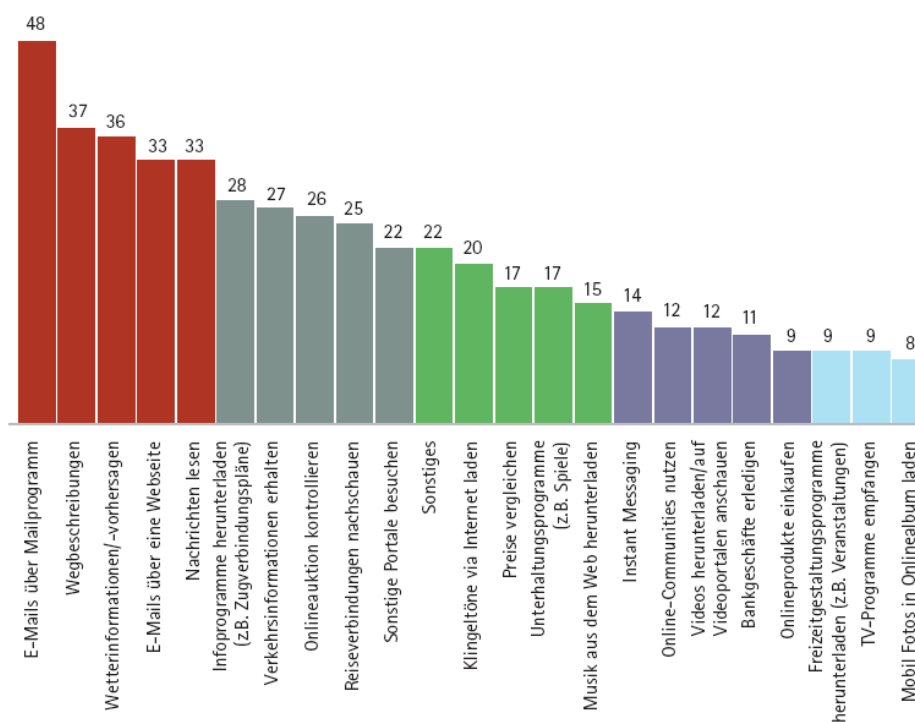


Abbildung 2: Antworten auf die Frage: Welche Internetangebote haben Sie in den letzten zwölf Monaten auf Ihrem Handy genutzt? Mehrfachnennungen waren möglich. (Quelle: ACCENTURE, 2009).

Doch welche Angebote und Inhalte werden von der breiten Zielgruppe überhaupt angenommen? Diese Frage ist stark davon abhängig, in welcher Situation der Nutzer sich befindet. Nach wie vor spielen die ureigenen Funktionen des Mobiltelefons eine zentrale Rolle, werden aber durch datenbasierte Dienste und Angebote ergänzt (vgl. Abb. 2). Interessant ist hier das Interesse der Nutzer an Informationen, die ihren Ort betreffen. Wegbeschreibungen, Wettervorhersagen und Verkehrsinformationen finden sich unter den ersten sechs Anwendungsfällen.

Mobile Applikationen

Mobile Applikationen lassen sich aus der Praxis heraus in drei Klassen einteilen. Dabei stehen die nativen und webbasierten Applikationen jeweils für ein eigenes Paradigma. Gewissermaßen eine Hybridstellung nehmen die so genannten Widget Laufzeitumgebungen ein. Hier treten sowohl Charakteristika der nativen als auch der webbasierten Applikationen auf.

Native Applikationen werden auf dem Gerät selbst installiert, d.h. sie sind in derselben Programmiersprache geschrieben wie das Betriebssystem des mobilen Endgerätes. Der Nutzer muss analog zur bekannten Installationsroutine vom PC ebenfalls eine Installation der mobilen Software durchführen. Die Applikationen (Apps) werden in speziellen App Stores zum Kauf und Download angeboten.

Im Gegensatz hierzu greifen webbasierte mobile Applikationen über den Browser des Handys auf Ressourcen der Geräte (z.B. Kamera, GPS-Modul, Bewegungssensoren etc.) zurück. In dieser Technologie haben sich mittlerweile konforme Standards herausgebildet, mit deren Hilfe umfangreiche Programmabläufe abgebildet werden können.

Eine Hybridstellung nehmen die Widget Laufzeitumgebungen ein, welchen in der Fachdiskussion eine recht große Zukunft vorausgesagt wird. Hierbei wird dem Betriebssystem bereits während der Produktion eine standardisierte Umgebung angegliedert, in welcher Programme universell über die verschiedenen Plattformen hinweg lauffähig sind. Das bedeutet, dass der Entwickler seine Applikationen im Idealfall nur über diese eine Programmiersprache herstellen muss und damit zahlreiche Betriebssysteme und Endgeräte auf einmal mit der Applikation erreichen kann.

Zwischenresümee

Die Transformation des mobilen Internets und entsprechender Applikationen hin zu einem Massenmarkt ist in vollem Gange und deren Nutzung in weiten Teilen der Gesellschaft angekommen. Neben den technischen Voraussetzungen (Hardware und Infrastruktur) sind nun auch die möglichen Anwendungsfelder klar strukturiert. Dennoch gilt es bei der Implementierung mobiler Lösungen, gerade in Zeiten begrenzter finanzieller Mittel und vielfältiger Interessen der Benutzer, den Nerv seiner Zielgruppe zu treffen. Das bedeutet, dass sich mobile Angebote stets an der zu erreichenden Zielgruppe ausrichten müssen. Nur so kann gewährleistet werden, dass das Angebot auch ange-

nommen und eine mögliche Refinanzierung erreicht wird. Von einer unstrukturierten, schnellen „Mobilmachung“ der eigenen Webpräsenz ist dringend abzuraten. Es ist vielmehr empfohlen zunächst mittels der zahlreichen, am Markt verfügbaren, Analysetools einen genauen Einblick darüber zu erlangen, wo sich die Nutzer der Desktop Webseite aufhalten. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf mögliche mobile Einsatzszenarien ziehen.

Stellen Sie die richtigen Fragen bei der Evaluation und Realisierung von mobilen Applikationen!

- Was sind die strategischen Ziele der eigenen Organisation bei der Schaffung eines mobilen Angebotes: Neue Außenwahrnehmung, Schaffung neuer Angebote, Kontaktaufbau und Pflege zu spezifischer Zielgruppe, Beteiligung interner und externer Akteure, effizienteres Arbeiten in der eigenen Verwaltung?
- Welche zentralen Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Welche Bedürfnisse haben diese Zielgruppen? Wie lassen sich diese mit mobiler Technologie befriedigen?
- Welche Inhalte auf bestehenden Webseiten werden besucht und eignen sich für eine mobile Umsetzung?
- Welche Aufgaben leiten sich dadurch zukünftig für einzelne Fachbereiche ab? Welchen Bedarf müssen diese konkret und im Einzelnen erfüllen und wie hoch sind die Aufwände hierfür?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung und in welchem Verhältnis steht jede einzelne zur Zielerreichung?
- Wie wird sich die Arbeit in den betroffenen Fachbereichen verändern? Welche Aufgaben kommen konkret hinzu, welche fallen weg?
- Wie kann eine gemeinsame rechtliche Struktur geschaffen werden? Wer sind die zeichnungsberechtigten Akteure?

Case Study: Evolution des mobilen Tourismusinformativportals www.worms-mobil.de

Im Folgenden soll ein kurzer Einblick in den prozessualen Ablauf der Kooperation zwischen kommunalen und privatwirtschaftlichen Akteuren rund um mobile Informationsportale gegeben werden. Als Best Practice Beispiel dient die Realisierung des mobilen Informationssystems www.worms-mobil.de, welches zunächst die städtische Tourismusförderung und das Stadtmarketing inhaltlich und funktional abbildet. In einer weiteren Ausbaustufe

sollen möglichst auch mobile Applikationen für die Verwaltung entstehen. Das gesamte Zusammenwirken bei der Implementierung der Lösung ist als ein sehr komplexer Prozess zu begreifen, der vor allem ein hohes Maß an Kommunikation zwischen zahlreichen Akteuren erfordert.

Die Ausgangslage

Die Stadt Worms liegt im südöstlichen Rheinland-Pfalz, direkt am westlichen Rheinufer. Das Mittelzentrum mit Teilfunktion eines Oberzentrums liegt am Rand der Metropolregion Rhein-Neckar und hat in etwa 82.000 Einwohner.

Bereits 2007 hat die Stadt Worms eine Bedarfsanalyse und Machbarkeitsstudie zu dem erweiterten Themenbereich „mobiles Internet und WLAN“ im Stadtgebiet bei Fraunhofer IAO in Auftrag gegeben. Diese stellte neben der technischen Realisierung zahlreicher Access Points im Stadtgebiet auch ein Betriebskonzept vor. Leider waren zu diesem Zeitpunkt die finanziellen Mittel, um mit einer ersten Ausbaustufe wenigstens die Bereiche des innerstädtischen Zentrums zu versorgen, nicht vorhanden. Außerdem war der Markt geeigneter mobiler Endgeräte in 2007 erst noch im Entstehen.

Die Pläne wurden daraufhin nicht weiter aktiv verfolgt.

Beginn der Gespräche 2009

Zu Beginn des Jahres 2009 erfolgte die Kontaktaufnahme mit dem Heidelberger Unternehmen Heidelberg mobil International GmbH (HDM-I).

Das Unternehmen ist seit mehr als 12 Jahren aktiv im Themenfeld der kommunalen, mobilen IT beheimatet und kann nicht nur auf eine große Expertise im Bereich der technischen Machbarkeit zurückgreifen, sondern verfügt auch über weitreichende Erfahrungen mit den Instrumenten der öffentlich-privatwirtschaftlichen Zusammenarbeit, z.B. im Feld der Public Private Partnerships (PPP).

Im ersten Erfahrungsaustausch mit dem privaten Partner wurden insbesondere die Erkenntnisse der städtischen Studie zum Thema WLAN und mobiles Internet diskutiert. Der Bedarf an einer entsprechenden Lösung lag auf der Hand, hatte das Thema mobiles Internet und mobile Geräte zwischenzeitlich stark an Fahrt aufgenommen. Mit der Markteinführung des iPhone in 2009 kann von einem ersten, echten Durchbruch mobiler Endgeräte gesprochen werden.

Von Seiten der Stadt Worms wurden folgende Anforderungen an www.worms-mobil.de gestellt:

- Stärkung der Außenwirkung der Stadt durch das neue mobile System
- Schaffung neuer Vertriebsplattformen für die touristischen Produkte der Stadt Worms
- Komplettierung der Betreuung potenzieller Gäste vom heimischen Desktop bis zum Mobilgerät vor Ort.
- Bedienung etwaiger Individualreisender, die den Service der städtischen Touristinfo nicht persönlich in Anspruch nehmen möchten.
- Ergänzung des Angebots der städtischen Touristinformation außerhalb deren Öffnungszeiten.

Kern des Prozesses: Content meets Technology

Die finanzielle Lage der Stadt Worms hatte sich zum Zeitpunkt der gewünschten Umsetzung des mobilen Portals nicht wesentlich gebessert, so dass für eine Umsetzung in Form einer öffentlichen Ausschreibung keine finanziellen Mittel bereitstanden.

HDM-I stellte daraufhin sein Kooperationsmodell Content meets Technology vor. Folgende Bereiche der Stadt Worms waren am Prozess beteiligt und wurden zur Planung hinzugezogen:

- Stadtmarketing Worms
- Internetbeauftragter und innere Verwaltung Stadt Worms
- Rechtsamt der Stadt Worms
- Kultur- und Veranstaltungs- GmbH
- Kulturkoordinator
- Worms Tourismus

Nachdem die Optionen der Zusammenarbeit und der mögliche Ablauf feststanden, entschied sich die Stadt Worms für eine Kooperation mit dem Partner HDM-I. Ausschlaggebend waren folgende Punkte des Kooperationsmodells:

- Die Lösung bildete ein echtes Tauschhandelsgeschäft ab. Die Stadt Worms stellte lediglich die Inhalte zur Verfügung, welche ausschließlich für das mobile System zum Einsatz kommen sollten. HDM-I verpflichtete sich dazu, die Inhalte in das System zu integrieren, entsprechende Designanpassungen an die Corporate Identity (CI) der Stadt Worms vorzunehmen sowie die Lösung zu betreiben und weiterzuentwickeln. Beide

Partner stimmten sich innerhalb eines Marketingplanes darüber ab, die Vermarktung der Lösung gemeinsam zu betreiben.

- Die Lösung verursachte keine externen Kosten für die Stadt Worms.
- Der modulare Aufbau der mobilen Lösung erlaubt jederzeit die Ausweitung des Angebotes für die Nutzer

Durch die Kooperation mit HDM-I konnte die Stadt Worms kalkulatorische Investitionskosten in Höhe von ca. 40.000 Euro einsparen (STADT WORMS, 2009).

Die Realisierung

Zielsetzung in der Realisierungsphase war zunächst die Schaffung eines Demonstrationssystems mit bereits importierten Daten der Stadt Worms sowie der Einbindung der vereinbarten CIs. Dieses System diente auch der redaktionellen Überprüfung der Daten.

In einem Meeting mit Entwicklern von HDM-I und der externen Internetagentur der Stadt wurden die technischen Grundsteine der Zusammenarbeit gelegt. Von städtischer Seite saßen ebenfalls Vertreter am Tisch.

Vorrangiges Ziel war hier die Anbindung des mobilen Systems an die bereits existierende IT Landschaft der Stadt, um den zahlreichen Redaktionen in den Fachbereichen keine doppelte Datenpflege aufzubürden. www.wormsmobil.de sollte seine Daten direkt aus dem Datenpool der Stadt beziehen, da neben der einfachen Pflege auch ein möglichst hohes Maß an Aktualität der Daten gewünscht ist. Der Austausch der Daten bildet im Wesentlichen das Tagesgeschäft der Entwicklungsabteilung beider Unternehmen ab:

- Veranstaltungsdaten werden über einen XML Export automatisiert, jeweils einmal täglich, zwischen den beiden Systemen abgeglichen
- Statische Daten (z.B. Sehenswürdigkeiten, Branchenbuch, touristische Pauschalen etc.) werden aus einer MySQL Datenbank exportiert und bei HDM-I verarbeitet.
- Designvorgaben wurden einmalig in hochauflösenden Dateiformaten von der Stadt bereitgestellt

Rechtliche Fragestellungen

Die Einbindung rechtlicher Stellen erfolgte aufgrund der Erfahrung beider Akteure in der Abwicklung solcher Projekte, die klarerer Vereinbarungen

und Definition gegenseitiger Zuständigkeiten bedürfen, zu einem recht frühen Zeitpunkt.

Die Kenntnisse in der Abwicklung dieser Form von Projekten äußerten sich in recht einfachen vertraglichen Fragestellungen:

- Fragen der gemeinsamen Vermarktung des mobilen Systems auch im Falle der Beauftragung externer Akteure
- Gegenseitige Treffen zur Besprechung weiterer Aktionen
- Garantierte Verfügbarkeit des Systems
- Vertragslaufzeit
- Copyrights einzelner Inhalte

Live Betrieb und weitere Zusammenarbeit

Am 29.09.2009 ging das System in einer offiziellen Feierstunde mit Oberbürgermeister Michael Kissel online. Das System läuft seit dem mit einer Verfügbarkeit von 100%. Der Austausch der Daten zwischen Stadt und privatem Partner läuft ebenfalls problemlos. Für die kommende Sommersaison soll auch die weitere Vermarktung des Systems vorangetrieben werden. Dann stehen auch Logos und gemeinsame Marketingaktionen fest. Weitere kommunale Akteure (z.B. Nibelungenmuseum oder Museum Heylshof) stehen in engem Austausch mit dem privatwirtschaftlichen Partner, um weitere Synergieeffekte in geeigneten mobilen Anwendungsszenarien zu forcieren.

Mobiles Web 2.0:

Ein Ausblick auf Bürgerbeteiligung und Gästebetreuung

Das mobile Internet ermöglicht völlig neue Wege der Kommunikation mit und zwischen Bürgern. Location Based Services kommt eine Schlüsselrolle zu. An jedem beliebigen Ort können Situationen multimedial dokumentiert und durch Microblogging-Dienste wie Twitter in Echtzeit an einen oder unbegrenzt viele Empfänger verbreitet werden. Der Standort des Absenders wird automatisch via GPS oder Cell-ID ermittelt und übertragen. Einige Städte nutzen diese Funktionen bereits zur Beteiligung der Bürger an der Dokumentation etwa kaputter Straßenlaternen²⁹, Umwelt-, Verkehrs- und Lärm-

29 FixMyStreet

belastung³⁰ oder für Verbesserungsvorschläge und Wünsche. Entscheidend für die Akzeptanz ist die konsequent einfache Benutzung. Auch die Möglichkeit für den Absender, sich als Urheber solcher Meldungen öffentlich mitzuteilen („share“), ist in Zeiten sozialer Netzwerke nicht zu unterschätzen; bildet sie doch ggf. wichtige Bausteine des persönlichen Cyberprofils. Voraussetzung ist die Verknüpfung mit bestehenden Netzwerken wie XING, facebook, Schüler VZ oder twitter. Die Präsenz der Städte und Kommunen in diesen Netzwerken bietet nicht nur zusätzliche Reichweite und „Sympathiepunkte“, sondern ermöglicht die ubiquitäre Echtzeitkommunikation. Der Austausch von Informationen mit und zwischen den Bürgern kann als „Schmiermittel“ bzw. Beschleuniger urbaner Prozesse dienen, sei es der Beginn des nächsten VHS-Kurses oder der Twitterkanal für Baustellen und Umleitungen, der den Verkehr entlastet. Darüber hinaus bietet das mobile Web nahezu unbegrenzte funktionale Möglichkeiten, typische Bürgerinteressen einfach und sicher abzuwickeln. Bezahlung per Mobiltelefon für Nahverkehr oder Parken gehören bereits seit Jahren zum Alltag³¹. „Mobile Government“ kann die Ämter nicht nur von Porto und Papier entlasten. Die teilweise Verlegung des Besucherverkehrs auf die mobile Datenautobahn trägt auch zur Entspannung der realen Verkehrssituation bei. Insgesamt ist Mobile Government 2.0 nicht nur als eine neue Technik oder ein neuer „Sendekanal“ zu begreifen, sondern wird von einem Kulturwandel begleitet, in dem die Städte und Kommunen auch zum Empfänger von Mitteilungen ihrer Bürger werden und so vom optimalen Austausch und Aufbau von Wissen und der Vereinfachung der Verwaltung profitieren.

Der folgende Ausblick stellt zwei Applikationen für das Apple iPhone vor, welche sich direkt mit öffentlichen Belangen befassen. Beide Realisierungen gingen aus der Zusammenarbeit privater und öffentlicher Akteure hervor

- **Citizens Connect iPhone App** (vgl. Abb. 3)

Diese native Applikation wurde in Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung in Boston, Massachusetts/USA, entwickelt. Die Initiative ging dabei zunächst von einigen jungen Entwicklern aus der lokalen IT-Branche aus und wurde dann von offizieller Seite aufgegriffen. Ziel der Applikation

30 NoiseTube, www.garbagewatch.com

31 Etwa in der kroatischen Hauptstadt Zagreb.

ist es durch die Partizipation des Bürgers Probleme und Zerstörungen an kommunaler Infrastruktur zu erfassen und effizient zu regulieren.

- **vascno City Guide** (vgl. Abb. 4)

Der vascno City Guide ist ein deutschlandweiter, mobiler Reisebegleiter für Touristen und Besucher einer Stadt oder Region. Kern des Systems sind die regelmäßig zur Verfügung gestellten Daten der kommunalen Stadtmarketinggesellschaften, der Tourismus Organisationen und der Ämter für Öffentlichkeitsarbeit in den beteiligten Kommunen.



Abbildung 3 + 4: Citizens Connect iPhone App (links): Meldung von Problemen an kommunaler Infrastruktur (Quelle: <http://www.cityofboston.gov/mis/apps/iphone.asp>); Vascno City Guide iPhone App (rechts): mobiler, deutschlandweiter Reisebegleiter auf Basis kommunaler Daten (Quelle: <http://itunes.apple.com/de/app/vascno-city-guide/id328802810?mt=8>)

Literatur

ACCENTURE (2009): Mobile Web Watch 2009: Das mobile Internet erreicht den Massenmarkt. Studie. Online unter: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/F928EA14-BCB2-4C5D-AAD6-EE038C972495/0/Accenture_MobWebWatch2009_Studie.pdf

- BITKOM (2009): Pressemitteilung: Datendienste geben dem Mobilfunk Schwung. Online unter: http://www.bitkom.org/de/presse/62013_57662.aspx
- BITKOM (2008A): Pressemitteilung: Mehr als 100 Millionen Mobilfunkanschlüsse in Deutschland. Online unter: http://www.bitkom.org/de/presse/56204_51915.aspx
- BITKOM (2008B): Pressemitteilung: Internet-Surfen mit dem Handy. Online unter: http://www.bitkom.org/de/presse/56204_55700.aspx
- NASH, T. (2009): Was macht das moderne Handy aus? Online unter: <http://www.7mobile-blog.de/smartphone-htc-hd2-xperia-x10-n900/>
- STADT WORMS (2009): Pressemitteilung: Worms mobil erleben. Online unter: http://www.worms.de/deutsch/rathaus/stadtnachrichten/nachrichten/archiv_2009/3925_worms-mobil.php

4.5 Regionale Clusterförderung mit Web 2.0

Philipp Oswald und Dilara Betz

Zusammenfassung: *Philipp Oswald und Dilara Betz stellen vor, wie ein Cluster funktioniert und warum es gerade in einem Cluster mit seinen verschiedenen Akteuren und Koordinations- und Steuerungsaufgaben Sinn macht, sich mit dem Thema Web 2.0 zu beschäftigen. Zur Illustration und Demonstration der praktischen Umsetzung stellen sie zudem die KREATEK Plattform vor und zeigen die Möglichkeiten und Vorteile der Nutzung einer solchen Plattform in Clusterstrukturen auf.*

Autoren: *Philipp Oswald ist seit 2007 Leiter des Teams für Cluster in der Kreativwirtschaft bei der MFG Baden-Württemberg mbH – Innovationsagentur für IT und Medien. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Marburg tätig. Der Diplom-Geograph hat in Stuttgart und Adelaide (Australien) studiert und schreibt momentan an seiner Promotion. – Dilara Betz ist Projektmanagerin und verantwortlich für die Cluster Services und das EU-Projekt Cluster-Excellence.eu bei der MFG Baden-Württemberg. Sie hat einen Master of Arts in ‚Internationalen Beziehungen‘ und ist zertifizierter ‚International Event Organiser‘. Zuvor hat sie in Monaco und Brüssel gearbeitet.*

Moderne Wirtschaftsförderung durch den Cluster-Ansatz

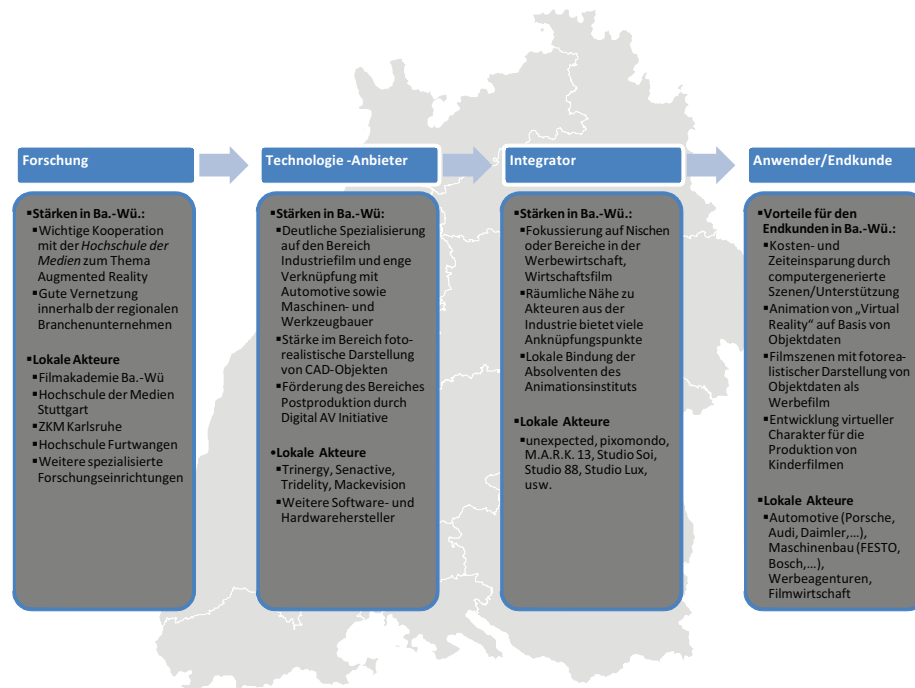
Gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise hängt die regionale Entwicklung verstärkt vom Ausbau relevanter Infrastruktur und moderner Wirtschaftsförderung ab. Zukunftsfähige „Cluster“ nehmen dabei eine immer größere Bedeutung ein. Unter Cluster (wertschöpfungsorientierte Netzwerke) versteht man die regionale Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen, Bildungsträgern, Forschungseinrichtungen, Verbänden und kooperierenden Institutionen. Cluster ermöglichen es, den in ihnen tätigen Akteuren enger miteinander zu kooperieren und als Folge Synergieeffekte zu schaffen. Der US-amerikanische Wissenschaftler Michael E. Porter hat die moderne Clustertheorie weiterentwickelt und definiert diese folgendermaßen:

“Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate.” (vgl. Porter 2000, S. 15)³²

Der Cluster-Gedanke steht dafür, Innovationsprozesse durch einen interdisziplinär angelegten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und weiteren unterstützenden Organisationen, zum Beispiel Forschungs- und Bildungseinrichtungen, aber auch öffentlichen Institutionen zu unterstützen. Diese verschiedenen Einrichtungen stehen möglicherweise in Wettbewerb zueinander, kooperieren aber dennoch zielgerichtet („coopetition“). Der Austausch zwischen den in Cluster tätigen Akteuren schafft erhebliche Synergieeffekte. So wird die Gesamtheit regional verankerter Unternehmen einer speziellen Branche mit den dazu gehörenden Institutionen als Cluster charakterisiert.

Ein komplett entwickeltes Cluster deckt einen Großteil der Wertschöpfungskette ab – bekanntestes Beispiel eines Clusters: Silicon Valley in den USA. Unter eine Wertschöpfungskette fallen nicht nur produzierende Unternehmen, Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen, sondern auch Universitäten, Forschungs- und Bildungseinrichtungen.

³² Porter, M. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in Global Economy. In: Economic Development Quarterly 2000 (14 /1), S. 15–34.



Regionale Wertschöpfungskette Computeranimation in Baden-Württemberg
(Quelle: Verändert nach PROGNOSE 2009, o.S.³³)

Clusterpolitik ist ‚en Vogue‘

Die regionale Clusterpolitik ist ein wichtiger Bestandteil der landesweiten Innovations- und Technologiepolitik in vielen Bundesländern, wie z.B. Baden-Württemberg, Hessen oder Nordrhein-Westfalen. Auch auf der Bundesebene wird in der Wirtschafts- und Innovationspolitik der Cluster-Ansatz verfolgt, mit zum Teil starken Auswirkungen auf einzelne Regionen. Ziel der Clusterpolitik ist der Aufbau und die Initiierung von neuen regionalen Clusterorganisationen und die Professionalisierung von bereits existierenden regionalen Clusterinitiativen sowie deren strategische Positionierung, um auf diese Weise die Innovationskraft zu stärken. So startete neben der Ausschreibung der ersten (2007) und der zweiten Runde (2009) des Spitzencluster-

³³ PROGNOSE (2009): Studie zur Marktsituation der Querschnittstechnologie Visual Computing. Unveröffentlichte Studie.

wettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen der Hightech-Strategie für Deutschland auch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg Anfang Juli 2008 einen regionalen Clusterwettbewerb³⁴.

Ziel der politisch geförderten Clusterentwicklungen ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die Erhöhung des Innovationspotenzials und die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen.

Dienstleistungen für Clusterinitiativen

Die veränderten Rahmenbedingungen der letzten Jahre setzen ‚neue Wege‘ einer modernen Wirtschaftsförderung voraus, damit Kommunen und Regionen Herausforderungen, wie wirtschaftlichem Strukturwandel und Globalisierung, standhalten können. Daher bietet der Aufbau und die Förderung von Clusterinitiativen die Möglichkeit, Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Cluster durch Dienstleistungsangebote zu unterstützen. So kann ein fokussiertes Dienstleistungsangebot als konkretes Produkt der Arbeit einer Clusterinitiative interpretiert werden. Die Qualität von angepassten Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Mitglieder ist daher ein wesentlicher Indikator für den Erfolg solcher Initiativen.

Durch spezifische Unternehmerbefragungen und Bedarfsanalysen oder partizipativen Workshops mit den Teilnehmern der Initiative, können direkte Dienstleistungsbedarfe ermittelt werden. Darüber hinaus ermöglicht ein Workshop das gegenseitige Kennenlernen der Akteure, den direkten Austausch sowie den Aufbau von Vertrauen und die Definition einer gemeinsamen Zielorientierung. Ein Dienstleistungsangebot kann demzufolge Weiterbildungsangebote bis hin zu Marketing- und PR-Aktivitäten umfassen.

Die Rolle des Wirtschaftsförderers als Clustermanager

Das Dienstleistungsangebot wird vom Clustermanager geplant, gesteuert und überwacht. Als Clustermanager fungiert man als ein ‚Knotenpunkt‘, bei dem

³⁴ Um einen Überblick über die Clusterlandschaft in Baden-Württemberg zu bekommen, wurde im Juli 2008 der regionale Clusteratlas vorgestellt. Dieser Clusteratlas definiert nach einer einheitlichen Struktur jeweils die erkannten Cluster. Des Weiteren werden Themenfelder mit Entwicklungspotenzial für regionale Cluster aufgeführt: <http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/regionaler-clusteratlas/189679.html>.

alle Fäden zusammenlaufen. Die wesentliche Rolle eines Clustermanagers ist es, die Beziehungen zwischen den verschiedenen entscheidenden Akteuren (Unternehmen, Universitäten, Politik/Verwaltung) und die Rolle dieser Akteure zu stärken, um schließlich einen wirtschaftlichen Mehrwert für alle Beteiligten zu generieren.

Konkrete Aufgaben des Clustermanagers umfassen unter anderem:

- Partizipative Entwicklung und Implementierung einer nachhaltigen Strategie und Definition von Meilensteinen
- Einsatz von Monitoringinstrumenten, um Lernprozesse und Fortschritte im Auge zu haben und selbst messen zu können
- Kontaktmöglichkeiten aufbauen (Plattformen, Kontaktevents wie Stammtische, Fachgruppen, konkrete gemeinsame Projekte, Erfahrungsaustauschforen, gemeinsame Weiterbildungsangebote, etc.)
- Bedürfnisse der Unternehmen erörtern und Dienstleistungen danach ausrichten
- Projektmanagement: Planung und Umsetzung längerfristiger Aktivitäten
- Kenntnisse über öffentliche Fördertöpfe generieren und transparent machen
- Regelmäßiger Austausch durch Besuche bei den beteiligten Akteuren
- Finanzmanagement der Initiative (Mitgliedsbeiträge, Ein- und Ausgabenmanagement)
- Berichterstattung sowohl zu Mitgliedern als auch zur Presse und öffentlichen Partnern.

Auf internationaler Ebene wird dem Beruf des Clustermanagers außerdem eine immer größere Bedeutung zugeordnet. So wird im Rahmen des Projekts Cluster-Excellence.eu³⁵ der „European Club of Cluster Managers“ zur Vernetzung von Clustermanagern gegründet. Der Club wird zudem der Öffentlichkeit das Berufsbild des Clustermanagers näher bringen.

Neue Technologien als Chance für die Wirtschaftsförderung

Durch die steigende Bedeutung und die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie bieten sich der Öffentlichen Hand enorme Potentiale. Die Leistungs- und Funktionsfähigkeit der Wirtschaftsförderung wie auch die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft kann durch den

35 Weitere Informationen unter <http://www.cluster-excellence.eu>.

Einsatz dieser Technologien gesteigert werden. Dies trifft umso mehr zu für den Cluster-Ansatz, bei dem Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie Vernetzung eine große Rolle zukommt.

Viele regionale/kommunale Wirtschaftsförderer verfügen jedoch nicht über die nötigen Ressourcen und das relevante Wissen, um ohne Unterstützung dieser Entwicklung zu folgen. So konzipierte und implementierte die MFG Baden-Württemberg, Innovationsagentur des Landes für IT und Medien, im Rahmen des Projektes KREATEK innovative Web-2.0-Instrumente für ein effizientes Clustermanagement.

Die Grundlage für diese Werkzeuge, Beratungsdienstleistungen und Unterstützungsmaßnahmen bildet dabei die langjährige Arbeit der MFG für regionale und lokale Netzwerke wie z.B. Baden-Württemberg: Connected e.V. (bwcon)³⁶. Als führende Wirtschaftsinitiative zur Förderung des Innovations- und Hightech-Standortes Baden-Württemberg verbindet bwcon über 420 Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Damit stellt eine derartige Initiative eine hervorragende Basis zur branchenübergreifenden Technologienutzung und interdisziplinären Zusammenarbeit dar.

Beratungsangebote und Dienstleistungen für die Wirtschaftsförderung zielen auf die Professionalisierung des Clustermanagements, die Vernetzung der Akteure untereinander und die Steigerung des Bekanntheitsgrads der Cluster ab. Ein vielseitiges Dienstleistungsportfolio bietet regionalen oder landesweiten Initiativen die Möglichkeit, konkrete Dienstleistungsbausteine auszuwählen. Zentraler Bestandteil der Angebote ist eine virtuelle Kollaborationsplattform, die im Folgenden erläutert wird.

Online-Kollaborationsplattform für Clusterinitiativen

Um der technologischen und medialen Entwicklung Rechnung zu tragen, ist ein zentraler Aspekt der Clusterförderung der Austausch von Cluster- und Netzwerkmanagern, Wirtschaftsförderern und Unternehmen mittels Web 2.0. Eine Möglichkeit hierzu bietet eine virtuelle Plattform mit Web-2.0-Elementen: im Stile eines Social Networks sollte ein zentraler Ort der Vernetzung und des Austausches zur Verfügung stehen, der auch über aktuelle Ent-

³⁶ Als bestes deutsches Kompetenznetz wurde Baden-Württemberg: Connected e.V. beim Wettbewerb „Kompetenznetz 2008“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Berlin ausgezeichnet.

wicklungen und Trends im Cluster- und Netzwerkmanagement informiert. Wichtige Elemente, die eine solche Plattform aufweisen könnte, sind folgende:

- Clustermanager können ihren Cluster präsentieren, auf Veranstaltungen hinweisen, Publikationen zur Verfügung stellen, sich mit anderen Clustern vernetzen und von Synergien profitieren (z.B. gemeinsamer Messeauftritt, Entwicklung von Projekten etc.).
- Vernetzungsmöglichkeit mit anderen Unternehmern, Wissenschaftlern, Wirtschaftsförderern und Clustermanagern aus ähnlichen Branchen (bspw. Biotechnologie oder Medizintechnik).
- Separate, geschützte Bereiche für Clusterinitiativen, damit sich diese über interne Angelegenheiten austauschen, Dokumente hochladen, Inhalte gemeinsam weiter bearbeiten sowie Projekte entwickeln können.
- Eine Informationsseite, basierend z.B. auf dem Wikipedia-Prinzip, um zum aktiven Austausch der Clusterakteure zu animieren, die wichtigsten Aspekte in der Clusterarbeit zusammenzufassen, außerdem durch interessante weiterführende Links und Interviews mit bekannten Clusterexperten detaillierte Einsichten in die Arbeit von Clusterakteuren und Clustermanagern zu liefern.
- Über die Vernetzung hinaus, können Online-Lösungen von Management-Systemen für Clustermanager angeboten werden, damit sie die Ziele und den Fortschritt ihrer Arbeit im Auge behalten (z.B. Benchmarking- oder Monitoring-Systeme).
- Weitere Features wären ein Videokonferenz-System, eine Art Abstimmungsinstrument wie Doodle, die Integration von Google-Maps oder einer anderen Anwendung zur Lokalisierung der Clusterstandorte und ein Kalender mit einer Übersicht der wichtigsten Veranstaltungen.

Ein Beispiel, wie manche dieser Elemente umgesetzt werden können, ist die KREATEK-Kollaborationsplattform, die im Folgenden noch näher erläutert wird. Ziel der Plattform ist die Unterstützung des Austauschs von Clusterakteuren, die Dokumentation ihres Wissens und die professionelle Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen, um von Synergien zu profitieren.

KREATEK
Cluster mit Kreativität und Technologie

MFG Innovationsagentur für IT und Medien

Aktuelles Cluster-Wiki Clusterinitiativen Monitoring-Tool Mitglieder Mein Profil

Suchen

Hilfe | Kontakt | Netiquette

Sie befinden sich hier:

- Startseite
- News
- KREATEK-Kollaborationsplattform
- Portfolio MFG Cluster Services
- Veranstaltungen
- KREATEK 2007-2008
- Kontakt

Willkommen auf der KREATEK - Kollaborationsplattform

KREATEK ist das deutschsprachige Portal rund um das Thema Clustermanagement, Innovationspolitik und Netzwerkarbeit. Das interaktive Portal liefert Informationen zu aktuellen Trends und bietet Ihnen Zugang zu neuen Instrumenten im Bereich Clustermanagement.

Was KREATEK alles kann und bietet, zeigt unser zweiminütiger Trailer.

Willkommen Konstantin Schneider

Personliche Nachrichten:
1 neue Nachricht

Abmelden

- Kontakte
- Nachrichten
- Ungelesenes
- Inhalt erstellen
- Inhalt verwalten
- Kommentare verwalten

Clustermanager können Ihren Cluster präsentieren, auf Events hinweisen, Publikationen zur Verfügung stellen, sich mit anderen Clustern bzw. Clustermanagern, Unternehmern und Wissenschaftlern vernetzen und von Synergien profitieren.

Clusterinitiativen können sich in einem geschützten Bereich über interne Angelegenheiten

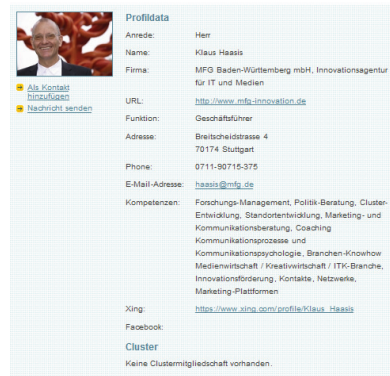
Screenshot KREATEK-Kollaborationsplattform (www.kreatek.de)

Die KREATEK-Kollaborationsplattform als Beispiel für die Web-2.0-Anwendung

Die KREATEK-Kollaborationsplattform wurde von der MFG Baden-Württemberg entwickelt und steht allen Cluster-, Netzwerkmanagern, Wirtschaftsförderern und auch Unternehmern offen. Neben der reinen Informationsvermittlung ist durch Web-2.0-Elemente eine aktive Beteiligung der Nutzer möglich und sogar erwünscht. So bietet die Plattform regionalen Akteuren eine Möglichkeit, sich überregional zu vernetzen und auszutauschen. Der Fokus auf dem Clusteransatz als regionales Wirtschaftsförderungsinstrument macht diese Plattform im deutschsprachigen Raum einzigartig.

Die KREATEK-Plattform besteht aus vier Elementen:

- Zugänglicher Informationsbereich für alle Mitglieder
- Clusterinitiativen-Bereich
- Cluster-Wiki
- Strategie-Instrument.



Profildata

Armede: Herr
 Name: Klaus Hasas
 Firma: MFG Baden-Württemberg mbH, Innovationsagentur für IT und Medien
 URL: <http://www.mfg-innovation.de>
 Funktion: Geschäftsführer
 Adresse: Breitscheidstrasse 4
 70174 Stuttgart
 Phone: 0711-90715-375
 E-Mail-Adresse: hasas@mfg.de

Kompetenzen: Forschungs-Management, Politik-Beratung, Cluster-Entwicklung, Standortentwicklung, Marketing- und Kommunikationsberatung, Coaching, Kommunikationsprozesse und Kommunikationspsychologie, Branchen-Knowhow, Medienwirtschaft / Kreativwirtschaft / ITK-Branche, Innovationsberatung, Kontakte, Netzwerke, Marketing-Plattformen

Xing: https://www.xing.com/profile/Klaus_Hasas
 Facebook:
 Cluster
 Keine Clustermemberschaft vorhanden.

Screenshot Mitglieder-Profil



und Empfehlungen

Ein Wiki-Handbuch in dieser Form lebt von engagierten Clusterpraktikern, die das Angebot als Möglichkeit des eigenen Lern- und Austauschprozesses begreifen. Wir laden Sie deshalb ein, selbst technische Anmerkungen, eigene Ergänzungen, Instrumente, Beispiele und Informationen einzubringen.

Wir freuen uns auf die gemeinsame Weiterentwicklung dieses Handbuchs mit Ihnen!

Untergeordnete Seite hinzufügen Diskussion Neuen Kommentar schreiben

Events

Januar 2019

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	Son
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Cluster des Monats
 Januar 2019 / Virtual Dimension Center Fellbach
 Das Virtual Dimension Center Fellbach - kurz VDC genannt - ist ein Netzwerk für Virtual Engineering Technicien vor allem für die Bereiche der Automobilentwicklung, des Maschinen- und Anlagenbaus, der Architektur sowie des Bauwesens.

Aktueller Audio-Beitrag
 Interview: Anja Martinecz Eberle / Clusterinitiative Kreativwirtschaft Zürich
 Frau Anja Martinecz Eberle ist Projektleiterin für Entrepreneurship & Kreativwirtschaft im Karlon Zürich und leitet die Clusterinitiative Kreativwirtschaft.

© 2009 MFG Innovationsagentur für IT und Medien, www.mfg.de

Screenshot KREATEK-Features

Zugänglicher Informationsbereich für alle Mitglieder

Die Anmeldung bei KREATEK ist einfach und unkompliziert. Der allgemeine Bereich, welcher für angemeldete Mitglieder kostenfrei zugänglich ist, enthält Informationen über aktuelle Trends und Entwicklungen im Clusterbereich, einen Terminkalender mit einer Übersicht zu relevanten Clusterevents, einen Audiobeitrag und Cluster des Monats sowie Zugang zu Publikationen. Darüber hinaus haben die KREATEK-Mitglieder Zugang zu dem Cluster-Handbuch bzw. -Wiki, welches noch genauer erläutert wird. Im Stile eines Social Networks können registrierte Mitglieder ein eigenes Profil anlegen, sich mit anderen Mitgliedern vernetzen und austauschen sowie auf ihre weiteren Profile (Xing, LinkedIn etc.) hinweisen. Außerdem können sie einen so genannten RSS-Feed abonnieren, um automatisch über die neuesten Meldungen auf KREATEK informiert zu werden.

Clusterinitiativen-Bereich

Dieser separate Bereich bietet den verantwortlichen Managern die Möglichkeit, ihre Clusterinitiative / ihr Netzwerk auf der KREATEK-Plattform zu präsentieren und zu bewerben. Sie erhöhen damit ihre Sichtbarkeit und Auffindbarkeit im Internet. Darüber hinaus können sich die Akteure einer Initiative in einem geschützten Bereich austauschen und zusammenarbeiten, aber auch Informationen, wie Hinweise zu Veranstaltungen, allen Mitgliedern dieses Bereichs zur Verfügung stellen.

Cluster-Wiki

Des Weiteren wurde in die KREATEK-Plattform ein dynamisches Cluster-Wiki integriert, um Mitgliedern eine innovative Basis zum Lernen aus der Praxis für die Praxis zu bieten. Das Cluster-Wiki versteht sich im Sinne von Wikipedia als Raum, in dem Clusterpraktiker selbst eigene Erfahrungen, Instrumente, Erkenntnisse und Fragen aufwerfen und dokumentieren können. Ziel ist es, den Austausch zwischen Clustermanagern und anderen Akteuren aus der Wirtschaft zu intensivieren, den Austausch an Erfahrungen zu fördern, sowie den Zugang zu verschiedenen Handbüchern und Instrumenten zu erleichtern. Eine Besonderheit sind abrufbare Audiobeiträge: Interviews mit erfahrenen Clustermanagern geben diesen eine ‚Stimme‘, um nicht nur Erfahrungen, sondern auch Tricks und Tipps weiter zu geben. Durch die fokussierte Interaktion zu spezifischen Fragestellungen zwischen Praktikern und der Dokumentation wesentlicher Erfolgskriterien aus der Praxis, können die Mitglieder voneinander lernen.

KREATEK
Cluster mit Kreativität und Technologie

MFG Innovationsagentur für IT und Medien

Aktuelles Cluster-Wiki Clusterinitiativen Monitoring-Tool Mitglieder Mein Profil Suchen

Sie befinden sich hier: [Startseite](#) [Hilfe](#) | [Kontakt](#) | [Netiquette](#)

Cluster-Handbuch

- 0. Inhalt
- 1. Cluster vs. Clusterinitiativen
- 2. Rolle des Clustermanagers
- 3. Rolle weiterer Akteure
- 4. Start einer Clusterinitiative
- 5. Organisationsstruktur von Clusterinitiativen
- 6. Dienstleistungen von Clusterinitiativen
- 7. Aussenbeziehungen eines Clusters
- 8. Steuerung von Clusterinitiativen
- 9. Nachhaltigkeit von Clusterinitiativen
- Ausführlichere Instrumentenerläuterungen
- Audiobeiträge
- Publikationen
- Quellenverzeichnis

Einleitung: Das Clustermanagement-Wiki

Anzeigen Diskussion Bearbeiten Versionen

Schlagworte: [Akteure](#) [Cluster](#) [Clusterinitiative](#) [Initiierung](#)

Warum ein virtuelles Cluster-Management-Handbuch?

„Es gibt einen informellen Austausch zwischen Clustermanagern, doch woran es mangelt ist die Dokumentation unseres Wissens und ein stärkerer formaler Austausch unserer Erfahrungen.“

So oder ähnlich drückten viele Clustermanager in Gesprächen ihre Nachfrage nach neuen Formen der Interaktion und des Lernens aus. Die MFG Baden-Württemberg hat diese Kommentare Ernst genommen und mit dem virtuellen Clusterhandbuch eine flexible Plattform des fachlichen Austausches geschaffen.

Das Hauptziel: Schaffung eines innovativen Raums zum Lernen aus der Praxis für die Praxis

Im Unterschied zu traditionellen Handbüchern stellt das Wiki-Cluster-Handbuch eine Innovation dar. Es versteht sich im Sinne von Wikipedia als ein Raum, indem Clusterpraktiker selbst eigene Erfahrungen, Instrumente, Erkenntnisse und Fragen aufwerfen und dokumentieren können.

Weitere Ziele des Handbuchs

- Intensivierung des informellen Austauschs zwischen Clustermanagern und ihren Erfahrungen
- Transparenz von vorhandenen Informationen und Zugang zu verschiedenen Handbüchern, Audiobeiträgen und Instrumenten

Die Wiki-Philosophie

Quelle: <http://www.wikimedia.org/wiki/Wiki:Philosophie>

Screenshot Cluster-Wiki (www.kreatek.de)

Strategie-Instrument

Ein weiterer Bereich der KREATEK-Plattform ist der Zugang zu einem speziellen Monitoring-Tool. Dieses Strategie-Instrument basiert auf der Balanced-Scorecard-Methode (vgl. Kaplan/Norton 1996)³⁷. Das Instrument unterstützt Cluster- und Projektmanager bei der Festlegung ihrer Ziele, basierend auf der Strategie und Vision ihres Clusters. Viele Clusterinitiativen haben Schwierigkeiten, ihre Vision oder Strategie in konkrete Ziele und Maßnahmen zu formulieren. Zwar haben 87 Prozent der Clusterinitiativen eine Vision, aber nur 68 Prozent haben auf dieser Basis Ziele definiert (Sölvell, Lindqvist, & Ketels 2003:11)³⁸. Umfragen zufolge evaluieren nur 5 von 20 Clusterinitiativen ihre Arbeit (Sölvell 2009:88)³⁹. Dies zeigt die Wichtigkeit auf, eine genaue Strategie und die damit verbundenen Maßnahmen zu entwickeln und zu kontrollieren.

Die MFG bietet nicht nur dieses Instrument an, welches Online zugänglich ist, an sondern begleitet auch den Prozess der Strategie- und Zielentwicklung.

Das Strategie-Instrument

- unterstützt den Prozess der Visions- und Strategieentwicklung
- zeigt den Beitrag einzelner Maßnahmen zur Zielerreichung auf
- macht die Zusammenhänge transparent und erhöht somit den Lerneffekt.

Weitere interessante Social-Media-Instrumente aus der „Public Cloud“

Inzwischen ist der Reichweite der Social-Media-Bewegung kaum mehr Grenzen gesetzt. Neben KREATEK gibt es eine Reihe weiterer Anwendungen und Hilfsmittel, mit denen eine Wirtschaftsförderung 2.0 umgesetzt werden kann. Beispielsweise lassen vor allem Blogs, XING- und LinkedIn-Gruppen sowie die Einbettung von Facebook-Seiten schnelle und unkomplizierte

37 KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996): The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston.

38 SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G. & KETELS, C. (2003): The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm.

39 SÖLVELL, Ö. (2009): Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm.

zierte Diskussionen zu aktuellen Themen zu. Mit seinem innovativen Dienst Google Wave bietet Google umfangreiche Möglichkeiten der Projektzusammenarbeit in Echtzeit an.

Unterstützend können weitere Social-Media-Kanäle wie YouTube, Flickr, Podcasts und Twitter für die Kommunikation genutzt werden. Die Nutzung dieser Dienste ist in der Grundausstattung meist kostenlos und ohne großen Aufwand einzurichten. Überdies zeichnen sie sich – so wie die KREATEK-Plattform – durch eine einfache und bedienerfreundliche Nutzung aus.

Fazit: Web 2.0 Plattformen bieten große Chancen

Spätestens die kommende Unternehmergegeneration wird aus sogenannten „Digital Natives“ bestehen, für die das Web 2.0 mit all seinen Facetten ein alltägliches und allgegenwärtiges Medium ist. Mit einer Web-basierten Plattform wie z.B. der KREATEK-Kollaborationsplattform, die sich ausschließlich auf die Thematik Clustermanagement fokussiert, hat die regionale Wirtschaftsförderung ein effektives Instrument zur Hand, um die Vorteile des Internets für sich zu nutzen. In der „Public Cloud“, also Web-2.0-Diensten wie Xing, YouTube, Doodle etc., die man nicht selbst entwickeln und technisch pflegen muss, gibt es unzählige Möglichkeiten, die lokale und regionale Wirtschaftsförderung zielgruppengerecht zu optimieren.

Es lässt sich zusammenfassen, dass eine Plattform wie KREATEK die Arbeit im Clustermanagement unterstützt. Zum Beispiel wird

- Clustermanagement professionalisiert
- die Sichtbarkeit von Clustern und Clusterinitiativen erhöht
- Kooperationen und Networking erleichtert
- Zugang zu aktuellen Themen, wie etwa der Internationalisierung von Clustern, ermöglicht
- die Strategiedefinition und die Sichtbarkeit von Fortschritten erleichtert
- ein zentrales Portal im Hinblick auf alle Cluster-relevanten Fragen geboten

Dieser Trend wurde auch auf internationaler Ebene erkannt. So entwickelt das European Cluster Observatory aktuell eine Kollaborationsplattform auf internationaler Ebene, die Mitgliedern (Clusterinitiativen und deren Managern) ein höchst umfangreiches Angebot an Instrumenten anbieten wird. Die Implementierung dieser internationalen Plattform ist Anfang 2011 geplant.

Link-Liste

KREATEK-Kollaborationsplattform: <http://www.kreatek.de>

MFG Baden-Württemberg: <http://www.mfg-innovation.de/>

Cluster-Excellence.eu: <http://www.cluster-excellence.eu>

Baden-Württemberg: Connected (bwcon): <http://www.bwcon.de/>

Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg:

<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de>

Spitzenclusterwettbewerb: <http://www.spitzencluster.de>

Kompetenznetze Deutschland: <http://www.kompetenznetze.de/>

Clusteratlas Baden-Württemberg:

<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/regionaler-clusteratlas/189679.html>

Xing: <http://www.xing.com/de/>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/>

Facebook: <http://www.facebook.com/>

Google Wave: <http://wave.google.com/>

YouTube: <http://www.youtube.com/>

Flickr: <http://www.flickr.com/>

Podcasts: <http://www.podcast.de/>

Twitter: <http://twitter.com/>

Doodle: <http://www.doodle.com/>

Quellenverzeichnis

Porter, M. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in Global Economy. In: Economic Development Quarterly 2000 (14 /1), S. 15–34.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston.

Sölvell, Ö. (2009): Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm.

4.6 Web 2.0 – Neue Herausforderungen für das touristische Marketing

Stefan Niemeyer und Ulrike Regele

Zusammenfassung: Die zwei Autoren zeigen die Möglichkeiten des Web 2.0 für die Tourismusbranche auf. Live-Berichterstattungen von Urlaubern vor Ort, die Videoaufnahmen, Blogeinträge oder Twittermeldungen erstellen, vertiefen den Informationsgehalt von Bewertungsportalen. Es entsteht eine – etwa durch Schlagworttechniken (Tagging) – geordnete heterogene Informationsflut, die Transparenz für den Kunden schafft, aber auch Informationen für indirektes Marketing liefert. So kann das Web 2.0 für die Vermarktung einer Stadt oder Region ein Instrument sein.

Autoren: Stefan Niemeyer ist Geschäftsführer bei der Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co KG. Seine Schwerpunkte liegen im Online-Marketing und Micro-Media-Marketing für Hotels und Tourismusunternehmen. Er ist gelernter Hotelfachmann und studierter Kulturwissenschaftler (BWL/Kulturgeographie/Tourismusmanagement). – Dr. Ulrike Regele, seit 2004 Leiterin des Referats Handel und Tourismus beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag. Zuvor war sie bei RAMBØLL Management als Koordinatorin des Bereichs Survey und als Consultant für Experience Economy tätig. Sie hat den Studiengang Angewandte Kulturwissenschaften an der Universität Lüneburg als Magistra Artium abgeschlossen.

Web 2.0 in der Tourismusbranche

Das Internet ist auf einem neuen Niveau angekommen. Nach dem Hype in den Jahren vor der Jahrtausendwende hat sich das Web einen frischen Anstrich verpasst und erlangt heute eine neue Bedeutung in der Kommunikation von Menschen. Das hat auch Konsequenzen für das Marketing.

Die neue Welt des Internets nennt sich meist „Web 2.0“ oder „Social Media“. Sie besteht aus vielen verschiedenen Elementen: bewegten und unbewegten Bildern, Karten und Routen, Netzwerken und Freundschaftsportalen, Micro-Blogging (Echtzeit-Kommunikation im SMS-Stil), virtuellen Welten, Bewertungsportalen und vielem mehr.

Und diese Instrumente werden von immer mehr Menschen genutzt: 70% der deutschen Bevölkerung (älter als 14 Jahre) nutzen das Internet für durch-

schnittlich eine Stunde am Tag. Dabei handelt es sich nicht nur um Jugendliche. Auch die ältere Kundschaft informiert sich vorab gerne per Web, ob die Unterkunft ihren Erwartungen entspricht, welche Wanderoute in Hotelnähe startet, wo der nächste Bäcker liegt oder, ob das angebotene Ferienhaus tatsächlich in Strandnähe liegt. Nach und – dank mobilen Endgeräten wie iPhone oder Blackberry – auch während der Reise berichten die Kunden zunehmend über ihre Erlebnisse. Qualitätsmängel aber auch positive Aspekte finden über Flickr, holidaycheck.de, Qype, Blogs oder Twitter ihren Weg zu anderen potentiellen Kunden und beeinflussen deren Meinungen. Höchste Zeit für touristische Unternehmen und Destinationen sich mit dem Thema vertraut zu machen! Was aber ist wichtig im schon fast sagenumwobenen „Web 2.0“? Die Besonderheiten dieser neuen Art der Kommunikation lassen sich in den folgenden „7Ms“ zusammenfassen.

Sieben Besonderheiten des 2.0-Tourismusmarketings

- **1. Meinungen:** Bewertungen von Reiseleistungen werden durch das Internet transparent. Routentipps, Urlaubsbeschreibungen und „Geheimtipps“ sind durch Internetportale jedem zugänglich. Bislang wurde die persönliche Meinung über eine Reise nur Verwandten und Freunden mitgeteilt. Durch Bewertungs- und Meinungsportale erweitert sich der Kreis deutlich. Der sogenannte „user generated content“, also vom Konsumenten erzeugte Inhalte, sind ungefiltert und beschreiben das subjektive Urlaubserlebnis. Damit sind sie für viele Nutzer vertrauenswürdiger als Informationen von Unternehmen. Tourismusanbieter können die Kundenmeinungen nutzen, indem sie auf ihren Websites Bewertungen, Fotos und Tipps der eigenen Gäste einbinden. Außerdem können sie ihre Kunden motivieren Meinungen, Bilder, Videos etc. nach der Reise im Web zu veröffentlichen. (Linktipps: www.holidaycheck.de, www.tripsbytips.de)
- **2. Momente:** Die Faszination des Fernsehens begründete sich lange in der „Live-Sendung“ – der Möglichkeit an einem Ereignis unmittelbar teilzuhaben. Das Internet erweitert diese Unmittelbarkeit mit neuen Diensten wie Facebook und Twitter. Events werden nicht mehr nur angeschaut, sondern direkt kommentiert und beeinflusst. Durch die „Echtzeit“ werden Informationen rasend schnell kommuniziert. Beispiele sind der Absturz eines Boeing-Flugzeugs im Hudson-River, die Wahl zum Bundespräsidenten oder der Tod von Michael Jackson. Diese Ereignisse

wurden zuerst über Twitter verbreitet bevor „klassische Medien“ darüber berichteten. Touristische Anbieter können diese Dienste selbst nutzen und darüber hinaus ihre Gäste zum Mitmachen animieren. Damit werden diese zu Live-Berichterstattem von Urlaubsereignissen. (Linktipps: www.facebook.de, www.twitter.com)

- **3. Multiplikatoren:** Das Web 2.0 verbreitet Nachrichten an den virtuellen „Orten“, an denen sich die entsprechende Zielgruppe aufhält. Neue Techniken ermöglichen, Meldungen auf der unternehmenseigenen Webseite zu veröffentlichen und sie gleichzeitig an eine Vielzahl von Kommunikationskanälen weiterzugeben. Der Empfänger am „Point-of-Interest“ hat dann die Möglichkeit die Nachricht weiterzuleiten. Häufig tritt ein Schneeball-Effekt ein, mit dem die Nachricht auf persönlich-informellen Ebenen weiterverbreitet wird. Das ist vertrauenswürdiger als eine klassische PR-Meldung. (Linktipps: www.lifestream.fm, www.friendfeed.com)
- **4. Multimedia:** Das Internet ist multimedial. Konsumenten und Unternehmen können bevorzugte Themen eines Urlaubsortes anhand von Fotos, Urlaubsvideos oder Podcasts darstellen. Reisende können als multimedialer Multiplikator eingesetzt und aktiv animiert werden ihr Urlaubsziel mit allen Medien darzustellen. Diese Inhalte können Unternehmen über so genannte Widgets wiederum auf ihren Websites einbinden. (Linktipps: www.youtube.com, www.flickr.com)
- **5. Mobilität:** Die Beliebtheit von Smartphones (z.B. iPhone, Blackberry) steigert die Möglichkeiten des mobilen Marketings. Um Inhalten im Web zu veröffentlichen ist kein fester Arbeitsplatz mehr nötig. Meinungen und Eindrücke können direkt vom Ort des Geschehens kommuniziert werden. Für touristische Unternehmen bietet sich außerdem die Chance mit mobilen Diensten eine erweiterte – augmentierte – Realität darzustellen. Touristische Objekte können mit weiteren Informationen untermauert werden, die dem Reisenden per Smartphone vor Ort dargestellt werden. (Linktipps: www.mobilizy.com, www.yourtour.com, www.layar.com)
- **6. Monitoring:** Die Messbarkeit des Erfolgs im Web 2.0 ist die Grundlage für jede Marketingplanung. Ein exaktes Monitoring, ermöglicht die genaue Abschätzung, welche Themen für den Reisenden wahrgenommen werden. Die Messung der Online-Reputation und Unterstützung eines „guten Rufes“ im Internet ist ein wichtiger Vertrauensfaktor für den Konsumenten. Der Erfolg von Kampagnen im Internet, die mit besonderen Landing-Pages oder Micro-Sites unterstützt werden, lässt sich sehr

exakt messen. Ein Social-Media-Monitoring liefert dem Unternehmen einen genauen Überblick, wie über ihn im Internet gesprochen wird. (Linktipps: www.piwik.com, www.trustyou.com, www.socialmention.com)

- **7. Monetarisierung:** „Am Ende wollen wir Geld verdienen!“ Dieser simple, aber klare Leitsatz ist das Ziel jeglichen Marketings. Die Kommunikation im Web 2.0 versteht sich als Form des indirekten Marketings. Über Themen, Orte und Menschen stellt sich eine touristische Destination dar. Nicht das Angebot und der Preis stehen im Vordergrund des Gesprächs, sondern Emotionen und Meinungen. Darauf aufbauend müssen die elektronischen Vertriebswege parallel zur klassischen Kommunikation verlaufen. Ziel des Unternehmens muss es sein, seine Vertriebspolitik im Internet auf die Bedürfnisse des Reisenden abzustimmen. Auch hier gilt der thematische „Point of Interest“. Am virtuellen Ort der Reiseentscheidung muss der Urlauber direkt die Möglichkeit bekommen, sein Lieblingsprodukt zu buchen! (Linktipps: www.booking.com, www.ratetiger.com, adwords.google.com)

4.7 Quo vadis, kommunaler Einzelhandel? Möglichkeiten und Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung im Rahmen des Stadtmarketings im Bereich Web 2.0 Gregor Nachtwey

Zusammenfassung: *Gregor Nachtwey entwirft ein Konzept wie der Abwanderung von Kaufkraft aus den Innenstädten ins Internet mit den Mitteln des Internet etwas entgegen gesetzt werden kann. Er beschreibt den Aufbau einer Web-2.0-Plattform, der die Innenstadt von Wesseling zu einem großen virtuellen Kaufhaus macht, das allerdings in der Realität verortet ist – nämlich in der Innenstadt Wesselings.*

Autor: *Gregor Nachtwey ist Fachbereichsleiter Wirtschaftsförderung und Liegenschaften der Stadt Wesseling. Der Diplom-Ingenieur hat Stadtplanung, Städtebau und Wirtschaftsplanung in Dortmund und Groningen (Niederlande) studiert.*

Die Innenstädte als Motoren und Impulsgeber städtischen Lebens

Das Leitbild der europäischen Stadt prägt seit Jahrhunderten das Erscheinungsbild der deutschen Städte. Die Innenstädte, die seit je her als Keimzelle siedlungsstruktureller Entwicklung fungiert haben und auch heute noch fungieren, stellen das Rückgrat dieser Entwicklungen dar. Die Innenstadt mit ihrer vielschichtigen Funktion als Raum für die Versorgung, der Erholung, der Freizeit und des Wohnens nimmt hier eine besondere Stellung ein. Sie ist Motor und Impulsgeber städtischen Lebens und übernimmt vor allem die Versorgungsfunktion der ihr zugehörigen Bevölkerung mit Waren und Dienstleistungen des täglichen und periodischen Bedarfs. Insofern kommt vor allem der Handelsfunktion der Innenstadt eine besondere Bedeutung zu.

Die Innenstädte im Spannungsfeld des „trading down“ und des Internethandels

Schaut man sich die Innenstädte der deutschen Städte etwas genauer an, stellt man fest, dass die Entwicklungstendenzen sich allerorts gleichen – egal ob Klein-, Mittel- oder Großstadt. Das Erscheinungsbild der Innenstädte ist geprägt von einem Rückgang des inhabergeführten Einzelhandels, der Zunahme von Filialisten und Handelsketten und immer häufiger von Leerständen inmitten des Handelsbesatzes. Zudem verzeichnen die Innenstädte eine steti- ge Zunahme von so genannten „Billigläden“, „1€-Shops“, „Handyläden“ und Spielhallen; meist geprägt von einer hohen Fluktuationsrate mit nur wenigen Monaten Verweildauer.

Hinzu kommt, dass durch wirtschaftliche Entwicklungen und damit einhergehenden Fehlplanungen große Warenhäuser wie „Karstadt“, „Woolworth“ oder „Hertie“ ihre Pforten in den Innenstädten schließen mussten oder müssen und derartige „Einkaufsmagnete“ zusätzlich zu einer zunehmenden „Verödung“ beitragen. Der Rückzug der innerstädtischen Warenhäuser, die vielerorts, vor allem in den Mittelstädten, oft als einziger großer Frequenzbringer zur Belebung der Innenstadt beigetragen haben, trägt zu einem weiteren „trading down“-Effekt bei und hat erhebliche negative Auswirkungen auf den verbleibenden Handelsbesatz. Durch den Wegfall besucherträchtiger Nutzungen im Bereich des großflächigen innenstadtrelevanten Einzelhandels verringern sich die Besucherzahlen rapide, die Frequentierung der Handelsstraßen und Fußgängerzonen geht deutlich zurück. Die damit einhergehenden

Effekte finden ihre Ausprägung in den oben beschriebenen Entwicklungen, die vielerorts zu beobachten sind.

Verstärkt wird dieser Prozess noch dadurch, dass das Internet immer stärker und einnehmender in den Vordergrund rückt und klassisch besetzte Felder, wie den Handel mit Waren aller Art, adaptiert und mehr und mehr für sich einnimmt. Diese Entwicklung vollzieht sich rapide und in immer stärker werdendem Maße. Konnte man beispielsweise vor noch einigen Jahren bei einschlägigen Internetplattformen wie „Bol“ oder „Amazon“ im Wesentlichen Bücher online kaufen, bieten diese Anbieter heute über Partnernetzwerke nahezu alle Waren an, die es zu kaufen gibt – von „A“ wie Angelschnur bis „Z“ wie Zitronenpresse. Und auch die ständig wachsende Zahl von professionellen Versandshops auf Internetplattformen wie „Ebay“ zeigt deutlich, dass der Onlinehandel ein beliebtes und gut angenommenes Geschäftsmodell ist, was mittlerweile von allen Teilen der Bevölkerung, ob jung oder alt, akzeptiert und genutzt wird. Heute bestellen, morgen geliefert bekommen und bei Nichtgefallen einfach und unproblematisch zurück schicken und neu ordern- und das alles zuhause vom warmen Schreibtisch aus, ohne das Haus verlassen, mit dem Auto in die Stadt fahren und einen Parkplatz suchen zu müssen. Wer braucht da noch ein Anglerfachgeschäft oder eine Haushaltswarenabteilung in einem großen Kaufhaus vor Ort?

All dies führt dazu, dass die Innenstädte einen wenig vorteilhaften Wandel erleben, wesentliche Teile ihrer ursprünglichen Funktion verlieren und sich ihr Äußeres wie auch funktionales Erscheinungsbild zunehmend verschlechtert.

Die Akteure der Innenstadtentwicklung machen mobil

Kann diesen für die Innenstädte negativen Entwicklungstendenzen Einhalt geboten werden? Viele lokale Vereinigungen und Institutionen vor Ort machen sich genau diese Aufgabe zum Ziel. So existieren in fast allen Städten lokale Einzelhändlervereinigungen, Werbegemeinschaften, freiwillige oder gesetzlich normierte „Interessen- und Standortgemeinschaften“ (ISGs), Marketing- oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Auch die Kommunalverwaltungen halten Wirtschaftsförderungsämter und -abteilungen vor, die sich genau dieser Zielsetzung- dem Erhalt und der Förderung der Innenstadt- annehmen.

Die Stadt Wesseling forciert diese Aufgabe im Fachbereich Wirtschaftsförderung und Liegenschaften in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Stadtplanung seit etlichen Jahren. Für die aktive Förderung der Innenstadt wurde im Rahmen des Strukturförderprogramms „Regionale 2010“ des Landes Nordrhein- Westfalen der Innenstadtprozess „i3 – Initiative Integrierte Innenstadtentwicklung“ ins Leben gerufen, der neben der baulichen Umgestaltung der „in die Jahre gekommenen“ Innenstadt auch die funktionale Aufwertung und Stärkung der Innenstadt zum Ziel hat. Hierzu bedient sich die Stadt Wesseling professioneller Unterstützung externer Fachbüros und betreibt seit etwa 1,5 Jahren einen „Stadtmarketing-/Citymanagement-Prozess“ mit dem Ziel, die Leerstandsquote in der Innenstadt zu minimieren, neue Qualitätsstandards im Handel und im Dienstleistungssektor zu etablieren, ein „Wir“-Gefühl aller Innenstadtakteure zu schaffen und durch gezielte Marketingaktionen die Attraktivität der Innenstadt zu steigern. Zudem sollen Besucher angelockt und die vorhandene Kaufkraft in der Stadt gebunden werden um diese nicht in Nachbarkommunen oder an Onlinehändler abfließen zu lassen.

Internetgestützter interaktiver Einkaufsführer für die Innenstadt

Neben den klassischen Betätigungsfeldern im Bereich des Stadtmarketings versucht die Stadt Wesseling auch neue, internetgestützte Betätigungsfelder zu erschließen, um auf die aktuellen Entwicklungstendenzen zu reagieren und vorteilhafte Strukturen anbieten zu können.

So wird derzeit ein internetgestützter interaktiver Einkaufsführer entwickelt, der dem bereits bei der Stadt Wesseling etablierten WebGIS- gestützten „Stadtplandienst“ basiert (www.wesseling.de; Button „Stadtplan“). Mit Hilfe dieses Stadtplans kann man sich über das Internet räumlich verortete Informationen zu allen Themenbereichen der Stadt Wesseling anzeigen lassen, z.B. städtische Einrichtungen wie Schulen und Kindergärten, kulturelle Einrichtungen, Einrichtungen für Jugendliche, Freizeiteinrichtungen, Denkmalschutz, Bebauungspläne, Haltestellen, Bahnhöfe, etc., gewünschte Bereiche zoomen, Strecken und Entfernungen messen, Ausschnitte als Karte oder Luftbild drucken und vieles mehr.

Auf Grundlage der gleichen Programmarchitektur soll der interaktive Einkaufsführer entwickelt werden, der auf der Basis des Stadtplans der Stadt Wesseling alle Einzelhandelsnutzungen, Dienstleistungseinrichtungen, gast-

ronomische Betriebe und Betriebe des Beherbergungsgewerbes aufzeigt und Verlinkungen zu den einzelnen Unternehmen anbietet. Aufgrund des erheblichen Programmieraufwandes soll der Einkaufsführer zunächst auf den Bereich der Innenstadt beschränkt und nach einer Testphase auf das gesamte Stadtgebiet ausgeweitet werden.

Besonderes Augenmerk soll auf eine einfache, leicht verständliche Darstellung und intuitive Bedienbarkeit gelenkt werden, damit der Internetnutzer schnell und ohne großen Aufwand zu den von ihm gewünschten Ergebnissen kommt.

Der Einkaufsführer unterscheidet farblich Handels-, Dienstleistungs- und Gastronomienutzungen, so dass beim reinzoomen in den Innenstadtbereich sehr einfach und prägnant die unterschiedlichen Funktionen in ihrer räumlichen Verteilung erkannt werden können. Wahlweise können alle drei Bereiche oder jeweils nur der gewünschte Branchenzweig aktiviert und somit angezeigt werden, um individuellen Präferenzen und Suchmustern gerecht zu werden. Wandert man mit dem Mauszeiger über ein farblich definiertes Gebäude, öffnet sich automatisch ein „roll up“-Fenster, was die wesentlichen Informationen zu dem Unternehmen anzeigt. Hierzu gehört der Name des Geschäfts, die spezielle Branche, ein Foto des Schaufensters, die postalische Anschrift, Telefon- und Faxnummer und der Link zur Homepage des Unternehmens (falls vorhanden). Möchte sich der Benutzer nach Ansicht der Erstinformationen weiter informieren, gelangt er über den Link auf die Homepage des Unternehmens, für dessen Inhalte allein der Unternehmer selbst verantwortlich zeichnet.

Da der Regelfall jedoch darin besteht, dass der Nutzer gezielt eine Branche oder ein Produkt sucht und nachfragen möchte, bedarf es weiterer Suchfunktionen, die im Hintergrund mit bereits vorhandenen oder neu einzurichtenden Datenbanken verknüpft sind. So soll das bereits vorhandene internetgestützte Branchenbuch der Stadt Wesseling (www.wesseling.de; Menüpunkt „Wirtschaft“; Button „Branchenbuch“) mit derzeit 115 gelisteten Branchen eingebunden werden, wenn der Nutzer gezielt z.B. nach „Banken“, „Frisören“ oder „Tierärzten“ sucht und sich diese räumlich verortet anzeigen lassen will.

Gleiches gilt, wenn gezielt nach einem Produkt gesucht werden soll und alle diesbezüglichen Unternehmen angezeigt werden sollen, die dieses Produkt im Sortiment führen. Hierfür bedarf es ebenfalls einer im Hintergrund laufenden Datenbank, die eine Verknüpfung mit dem interaktiven Einkaufs-

führer aufweist und zielgerichtet auf die Unternehmen verweist und diese anzeigt.

Hier zeigt sich deutlich der enorme Aufwand, der hinter einem derart einfach scheinenden und intuitiv zu bedienenden Instrument steht. Das Einpflegen, die Aktualität und die Richtigkeit der Daten kann zum einen aufgrund der Menge an Informationen und zum anderen aufgrund der lediglich vor Ort vorhandenen Kenntnis des einzelnen Händlers, Dienstleisters oder Gastromomen nicht zentral, sondern muss dezentral von jedem einzelnen Teilnehmer selbst vorgenommen werden. Hierzu soll eine Internetplattform eingerichtet werden, die Eingabemasken definiert, in die jeder Unternehmer seine spezifischen Informationen, die er über den Einkaufsführer anzeigen lassen will, einpflegen kann. Die Administratorrechte für die Kontrolle und Freigabe der Daten für den interaktiven Einkaufsführer liegen im Anschluss daran zentral beim Fachbereich Wirtschaftsförderung und Liegenschaften der Stadt Wesseling.

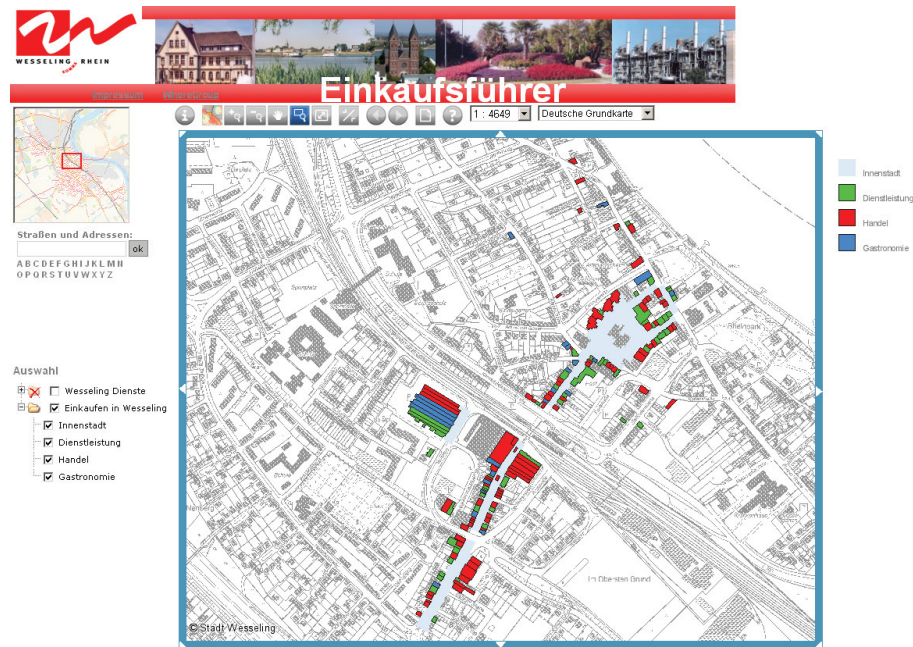
Beim interaktiven Einkaufsführer handelt es sich somit um ein internetgestütztes Instrument, das davon lebt, dass eine Vielzahl von Personen sich an diesem offenen System beteiligt und eigenständig Daten einstellt. Umso mehr Teilnehmer es hat und umso mehr Informationen eingepflegt und auf Aktualität überprüft werden, desto größer ist der Nutzen und letztendlich auch die Annahme und Akzeptanz dieses Instruments auf Nutzerseite.

Web 2.0 für die Innenstadtentwicklung

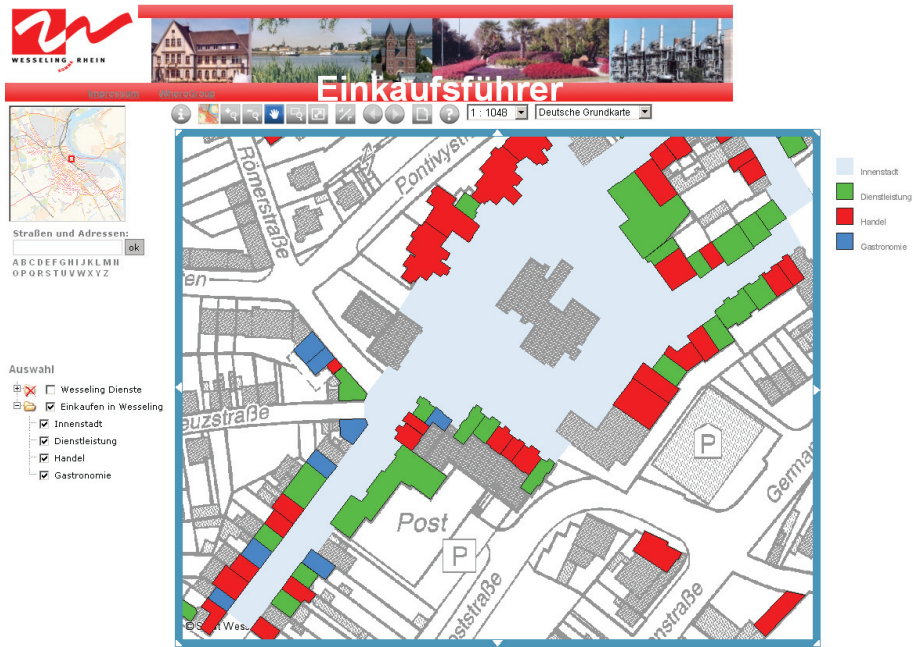
Die Offenheit des Systems ermöglicht, dass der Nutzer, also derjenige, der den Einkaufsführer zu Recherchezwecken nutzt, ebenfalls Informationen einspeisen kann, die ggf. für andere Nutzer von Interesse sein könnten. So wäre es vorstellbar, zusätzlich einen Webblog, Twitter oder ein themenbezogenes Internetforum in dem interaktiven Einkaufsführer einzubinden, wo sich Nutzer untereinander austauschen und gezielt Informationen zur aktuellen Handels-, Dienstleistungs- oder Gastronomiesituationen weitergeben können. So ist es sicherlich für den ein oder anderen interessant zu wissen, welche guten oder schlechten Erfahrungen bei welchen Unternehmen gemacht worden sind, wo welche besonderen Serviceangebote gemacht werden oder wo demnächst unschlagbare Angebote zu erwarten sind. Dem Einfallsreichtum an Themen sind hier sicherlich keine Grenzen gesetzt und bereichern das System um die Sichtweise des Kunden.

Insofern stellt der interaktive Einkaufsführer eine Informations- und Kommunikationsplattform dar, die den virtuellen Raum nutzt, um Bezüge zum reellen Raum, der Innenstadt, aufzubauen und diesen wieder ein Stück mehr ins Bewusstsein, in den Fokus der Bewohner der Stadt rückt. Sicherlich wird der interaktive Einkaufsführer nicht der Heilsbringer und Retter der Innenstadt sein; das kann und soll er auch nicht leisten. Er ist ein Instrument des Stadtmarketings, ein Mosaikstein im gesamten Marketingkonzept, um die Attraktivität, die Vielschichtigkeit der Innenstadt aufzuzeigen und zu stärken.

Die „virtuelle Innenstadt“ lebt einzig von den Teilnehmern und Nutzern. Und wenn der ein oder andere Bewohner der Stadt hierdurch animiert wird, sich wieder etwas mehr mit der eigenen Innenstadt zu beschäftigen, vielleicht das ein oder andere Produkt beim lokalen Händler vor Ort bestellt oder gar den klassischen Weg wählt, die Innenstadt zu besuchen, gezielt den Händler aufzusuchen, sich beraten zu lassen um das Produkt seiner Wahl zu kaufen, sich auf dem Rückweg vielleicht noch ein Eis aus dem Eiscafé in der Fußgängerzone gönnt, dann erfüllt der interaktive Einkaufsführer genau seinen Zweck – die Innenstadt wieder ein Stück zu dem zu machen, was sie Jahrhunderte lang ausgemacht hat: ein Ort der Versorgung zu sein.



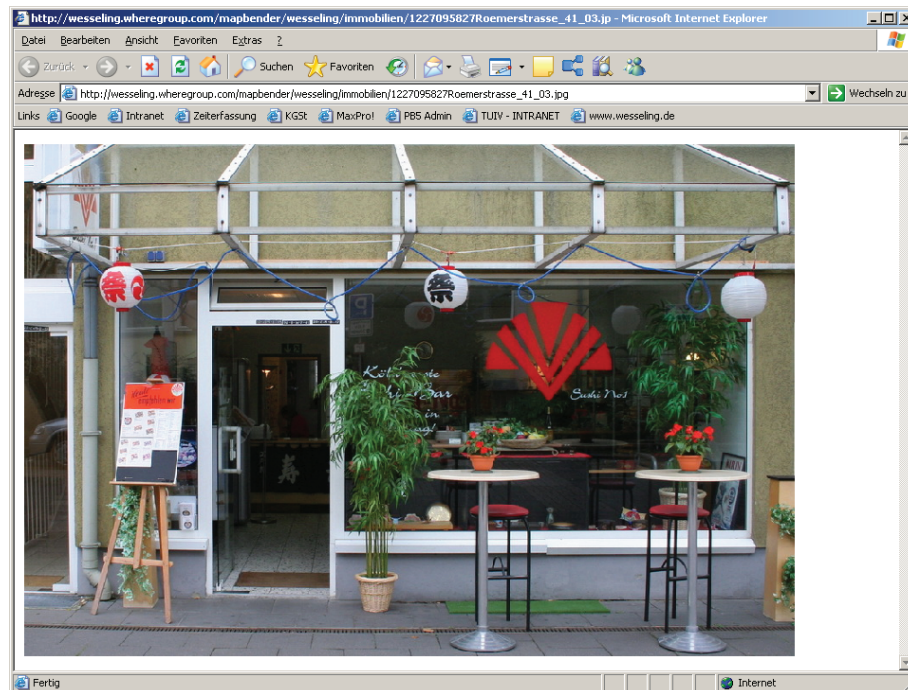
Bereich der Innenstadt mit den bereits aufgenommenen Nutzungen



gezoomter Ausschnitt aus dem Bereich um das Rathaus



sich öffnendes „roll up“-Menü bei Anklicken eines Hauses



Verlinkung über das „roll up“-Menü zur Homepage oder Detailansicht des Unternehmens.

4.8 Nutzung von Businessplattformen für die Kontaktpflege am Beispiel einer Standortmarketinggesellschaft Oliver Reitz

Zusammenfassung: Oliver Reitz beschreibt, wie Soziale Netzwerke wie XING, LinkedIn oder Facebook zur Kontakthanbahnung- und Kontaktpflege genutzt werden können. Er zeigt auch, wie selbst Personalrekrutierung und Veranstaltungsorganisation über solche Netzwerke effizienter gestaltet werden können.

Autor: Oliver Reitz ist seit 2007 Geschäftsführer der SMG Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach mbH. Im Rahmen dieser Aufgabe ist er für die Wirtschaftsförderung in den 17 Städten und Gemeinden des Landkrei-

ses Miesbach verantwortlich, zuvor war er u. a. Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Leverkusen und im Landkreis Starnberg. Tätigkeiten und Lehraufträge u. a. an der Zeppelin University in Friedrichshafen sowie an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld. Reitz hat Geographie, Öffentliches Recht und Landesentwicklung / Raumplanung an der Ruhr-Universität Bochum studiert.

Kontaktpflege ist Kernaufgabe der Wirtschaftsförderung

Neben dem Bestreben, möglichst zukunftsorientierte Unternehmen in seinem regionalen Tätigkeitsbereich neu anzusiedeln, gehören Bestandspflege und Bestandsentwicklung zu den Kernaufgaben eines Wirtschaftsförderers. Die Kontaktpflege zu den bereits ansässigen Betrieben sollte daher nicht nur bei konkreten Genehmigungs- oder Finanzierungsanfragen eines heimischen Unternehmens vorrangiges Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung sein, sondern auch unabhängig vom operativen Tagesgeschäft das Zusammenspiel zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Politik prägen.

Die Instrumente der Kontaktpflege sind vielfältiger Art. Während Wirtschaftsempfänge, Unternehmer-Stammtische oder Delegationsreisen zu den klassischen Formen der Bestandspflege und Netzwerkbildung innerhalb der heimischen Wirtschaft gehören, bieten die Möglichkeiten des Web 2.0 neue und neuartige Methoden bei der Betreuung sowohl kleinerer als auch größerer Unternehmen. Regionale oder auch globale Online-Foren haben in den letzten Jahren der kommunalen Wirtschaftsförderung neue Perspektiven der Kundenansprache und der Kundenorientierung eröffnet. Businessorientierte soziale Netzwerke wie XING helfen dem Wirtschaftsförderer, die Aufmerksamkeit seiner Zielgruppen und insbesondere potenzieller Investoren oder Geschäftspartner auf seine Region und seine Aktivitäten vor Ort zu lenken.

Businessplattformen in Deutschland

Da XING mittlerweile bei zahlreichen Wirtschaftsförderungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum zum Einsatz kommt, werden nachstehend vorwiegend die Anwendungsbereiche dieser Businessplattform erläutert. Für das Networking im geschäftlichen Umfeld hat sich XING nicht nur im Personalbereich, sondern auch in anderen Ressorts etabliert. Parallel dazu können Plattformen wie MySpace, Facebook, LinkedIn oder meinVZ die persönliche

Online-Visitenkarte ergänzen, allerdings handelt es sich hierbei nur bedingt um Business Communities.

Das börsennotierte Online-Netzwerk XING wurde im Jahr 2003 unter dem Namen Open Business Club (Open BC) gegründet und bietet seinen 8,3 Millionen Mitgliedern über eine webbasierte Plattform Branchenkontakte und Erfahrungsaustausch, aber auch die Möglichkeit, sich für regional oder fachlich ausgerichtete Events anzumelden, um bei „Offline“-Treffen die virtuellen Kontakte zu verfestigen.

Hauptaktionär der XING AG ist das Medienhaus Hubert Burda Media, das über sein Tochterunternehmen Burda Digital im November 2009 für 48 Mio. Euro 25,1 Prozent der Unternehmensanteile von XING-Gründer Lars Hinrichs erworben hat.

Identifizierung und Ansprache von Kontakten

Zu den zentralen Funktionen der XING-Plattform gehört das Sichtbarmachen des eigenen Kontaktnetzwerkes. So kann ein XING-Mitglied abfragen, über wie viele weitere Kontakte er ein anderes Mitglied kennt. Die Kontaktaufnahme mit potenziellen Geschäftspartnern kann somit auf direktem Wege oder auch über den Umweg über einen bereits bekannten bzw. verknüpften persönlichen XING-Kontakt erfolgen.

Die Identifizierung von Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern auf unterschiedlichen Ebenen wird durch XING somit wesentlich erleichtert. Nicht nur auf der Ebene von Geschäftsführung oder Vorstand, sondern auch bei Ansprechpartnern auf der fachlichen Ebene (z. B. Personal, Expansion, Forschung und Entwicklung) kann über XING in der Regel der jeweils als geeignet erscheinende Unternehmensvertreter gefunden und kontaktiert werden. Ein Aktivitätsindex zeigt an, wie häufig ein XING-Mitglied die Plattform nutzt. Durch die Verknüpfung der XING-Profile mit Skype ist auch ein Chat in Echtzeit möglich, sofern das jeweilige Mitglied diese Funktion freigeschaltet hat.

Über die Suchfelder bei XING kann sehr gezielt nach Personen oder Unternehmen recherchiert werden, die an einer Kontaktaufnahme oder an einer konkreten Kooperation interessiert sein könnten. Auch die Suche nach Personen, die man bereits aus dem „realen“ Leben kennt, sollte zu den wichtigen Bestandteilen eines eigenen Online-Netzwerkes gehören. Allein durch das

Hinzufügen aktueller und ehemaliger Kollegen und Geschäftspartner wächst das eigene Netzwerk sehr schnell.

Gleichwohl sollte bei der Ansprache bislang nicht persönlich bekannter Personen überlegt werden, ob ggf. zunächst die über die entsprechende XING-Funktion angezeigten gemeinsamen Kontakte im Hinblick auf eine mittelbare Kontaktvermittlung angefragt werden können.

Neben dem aktiven Aufspüren potenzieller Investoren oder Geschäftspartner ist es für die Entfaltung der Online-Aktivitäten ebenso wichtig, in Businessportalen von anderen Personen gefunden zu werden. Unabdingbar ist hierbei ein detailliertes und strukturiertes eigenes Profil, welches berufliche Qualifikationen, besondere Interessen und Ansatzpunkte für einen Dialog mit gesuchten Geschäftspartnern in den Vordergrund rückt. Das Erstellen eines aussagekräftigen Profils in Business-Portalen ist der Einstieg in professionelles Online-Networking. Nur wer vielfältige und treffende Schlagworte in seinem Profil aufführt, wird durch die internen Suchalgorithmen der Business-Portale gefunden und somit für potenzielle Geschäftspartner sichtbar und ansprechbar.

Anwendungsmöglichkeiten für die Wirtschaftsförderung

Die Adress- bzw. Unternehmensdatenbank einer kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtung basiert in der Regel auf einem Datenbestand, der die offiziell registrierten Gewerbeanmeldungen sowie die durch persönliche Kontakte (Visitenkarten, Korrespondenz etc.) erfassten Geschäftspartner umfasst. Durch die mittlerweile starke Verbreitung onlinebasierter Businessplattformen haben sich jedoch Portale wie XING bei vielen Anwendern zum führenden Adress- und Kontaktmanagementsystem entwickelt. Während man früher Kontakte bzw. Kontaktdaten zunächst in der eigenen Offline-Adressdatenbank suchte, werden nunmehr häufig eine Person bzw. ihre Kontaktdaten über XING oder ähnliche Plattformen gesucht. Hier erweist sich als besonders vorteilhaft, dass bei etwaigen Adressänderungen eines Kontaktes die entsprechenden Daten in aller Regel über die Online-Plattformen durch die jeweilige Person bereits eigenständig aktualisiert worden sind, wohingegen in der offline geführten eigenen Datenbank des Wirtschaftsförderers möglicherweise alte Adressdaten oder auch Karteileichen ein professionelles Adressdatenmanagement erschweren.

Zusätzlich zur datenbankgestützten Kontaktpflege wird über Businessportale zu öffentlichen oder auch privaten Veranstaltungen eingeladen, die den Mitgliedern einen regional oder thematisch orientierten „realen“ Austausch ermöglichen. So veranstalteten Mitglieder im Jahr 2008 mehr als 90.000 Events.

Gerade auf regionaler Ebene kann der kommunale Wirtschaftsförderer die Gruppen-Funktion der Businessportale nutzen, um den Unternehmern in seiner Region eine weitgehend geschlossene Austauschplattform zu bieten. So kann der Wirtschaftsförderer als Moderator einer solchen Gruppe einzelne Mitglieder gezielt zum Beitritt bzw. Mitwirken in der Gruppe einladen. Auch die Diskussion zu wirtschaftsrelevanten Fragen innerhalb der Region oder die Information über standortbezogene Veranstaltungen kann auf diesem Wege durch die kommunale Wirtschaftsförderung koordiniert und moderiert werden.

Die SMG Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach bedient sich seit ihrer Gründung als 100%-ige Tochter-GmbH des Landkreises im August 2007 der vielfältigen Möglichkeiten onlinebasierter Businessportale. Über XING moderiert die SMG-Geschäftsführung die Gruppe „Wirtschaftsstandort Landkreis Miesbach“, zudem sind SMG-Geschäftsführung und -Mitarbeiter in diversen XING-Gruppen aktiv. Einladungen zu Veranstaltungen der SMG werden über XING gezielt beworben, der Einladungsverteiler wird je nach Thema und Zielgruppe der Veranstaltung entsprechend über XING ergänzt.

So hat die SMG beispielsweise zu einem Außenwirtschaftsabend „Ungarn“ mit Hilfe von XING potenzielle Interessenten identifiziert und auf die Veranstaltung aufmerksam gemacht. Im Nachgang konnte ebenfalls über XING der Kontakt zu den Teilnehmern der Veranstaltung gefestigt und ein kleines Ungarn-Netzwerk aufgebaut werden. In ähnlicher Weise wurden beispielsweise für verschiedene Events und Projekte im Bereich des Oldtimer-Gewerbes Interessenten mit einschlägigen Stichwort-Einträgen in den XING-Profilen gesucht und zur Mitwirkung eingeladen.

Als vorteilhaft erweist sich, dass auch politische Entscheidungsträger aus der Region die Kommunikation über Businessplattformen schätzen. XING-Profile haben nicht nur Bürgermeister oder Vertreter örtlicher Banken und Gewerbevereine, sondern auch der Landtagsabgeordnete des Landkreises und die Bundeslandwirtschaftsministerin, die zugleich Stimmkreisabgeordnete des Landkreises Miesbach ist.

Ein wesentlicher Anwendungsbereich von Businessplattformen wird im Recruiting gesehen. Bei der Identifizierung potenzieller Arbeitgeber oder Arbeitnehmer vermitteln Businessplattformen zumindest einen Erstkontakt in beide Richtungen. Häufig wird auch die konventionelle Jobsuche bzw. -vermittlung durch Portale wie XING, LinkedIn oder Facebook flankiert. Bei XING kann sich ein Arbeitgeber mit Hilfe der Referenzfunktion zudem bei Dritten über Bewerber informieren. Die Vorteile dieser – zudem sehr kostengünstigen – Personalsuche hat auch die SMG Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach genutzt. Sowohl bei der Besetzung von Vollzeitstellen als auch bei der Vergabe von Praktika oder bei der Suche nach Studierenden im Hinblick auf die Anfertigung von Abschlussarbeiten stellen Businessportale für die SMG und andere Wirtschaftsförderungseinrichtungen eine sinnvolle Ergänzung oder gar Alternative zur herkömmlichen Ausschreibung dar.

Im überregionalen Wirkungsbereich verhelfen Businessplattformen auch zum kollegialen Austausch mit Wirtschaftsförderern anderer Regionen. Mit der zunehmenden Verbreitung von XING im europäischen Ausland ergeben sich zudem Kontakte zu Regionen, die beispielsweise im Rahmen von EU-Projekten als internationaler Partner in Frage kommen können.

Businessplattformen sind Ergänzung, aber keine Alternative zur klassischen Kontaktpflege


Bei der Fülle von Kontakten, die man über XING und andere Portale im Laufe der Zeit hinzugewinnt, erfordert die Kontaktpflege eine große Disziplin. Im Unterschied zum herkömmlichen System mit persönlichem Kennenlernen, Visitenkartenaustausch und „physischer Ablage“ der Kontaktdaten werden bei onlinebasierten Businessplattformen die Kontakte sehr schnell geknüpft, aber häufig anschließend nicht immer mit der notwendigen Sorgfalt gepflegt. Die Nutzung von Kontaktforen erfordert daher eine überaus große Disziplin, zumal mit den einzelnen verknüpften Kontakten nicht immer eine konkrete Erinnerung (beispielsweise an einen gemeinsamen Geschäftstermin oder an eine auffallende Gestik, Stimme etc.) verbunden wird. Um die Kontakte nach Themenfeldern oder Zielgruppen zu kategorisieren, empfiehlt sich die Zuordnung von sogenannten Tags. Jedem persönlichen Kontakt können somit Stichwörter zugewiesen werden, die zum einen als Gedankenstütze dienen, zum anderen aber auch das Versenden von Serienmails an bestimmte Kontaktgruppen erleichtern.

Die Gefahr, dass rein virtuell geknüpfte Kontakte im Status einer gewissen Oberflächlichkeit verbleiben können, ist zweifelsohne gegeben. Auch darf der Einsatz von Businessplattformen für die Kontaktabbauung und -pflege nicht als alleiniges Instrument betrachtet werden, um möglichst zeitnah an Ansprechpartner eines bestimmten Unternehmens zu geraten oder Auskünfte zu fachlichen Fragen zu erhalten.

XING Ausloggen | Hilfe & Kontakt | Deutsch

Suche nach Name, Firma etc. Suchen

Start Suche Nachrichten Kontakte Gruppen Events Jobs Unternehmen Best Offers



Oliver Reitz u a a

Diplom-Geograph / Beirat

Geschäftsführer Wirtschaftsförderung /
Projektträger Regionalmanagement
SMG Standortmarketing-Gesellschaft
Landkreis Miesbach mbH
83714 Miesbach bei München, Deutschland

Notizen:
Notiz anlegen

Als Kontakt hinzufügen Nachricht schreiben Vorstellen

Oliver Reitz ist vom 14.-16.12. bei der Wirtschaftsförderungs-Tagung in Berlin.

Warum ich auf XING bin

- Neugeschäft und Aufträge generieren
- Neue Mitarbeiter finden
- Interessante Personen kennenlernen
- Mein Netzwerk pflegen
- An Events teilnehmen
- Alte Bekannte und Kollegen wiederfinden

Einstellungen

- Datenfreigabe bearbeiten

Optionen

- Person merken
- Route zeigen
- In eine Gruppe einladen
- Standort zeigen
- Profil melden

Applikationen

- Fragen und Antworten anzeigen

Businessdaten Bestätigte Kontakte (2659) Über mich Gästebuch Applikationen

Persönliches

Ich suche Gewerbeimmobilien im Landkreis Miesbach, Investoren, Investoren und Betreiber eines Oldtimer-Forums im Raum Tegernsee / Schliersee, Unternehmen mit Bezug zu Ungarn, Expansionsleiter, Partnerregionen im europäischen Ausland, Filmproduzenten, Videoproduzenten, Oldtimer, Oldtimerbesitzer in Oberbayern, Werbetricks, Minitrucks, Investoren und Betreiber für eine Markthalle - Projektkizze unter http://www.smg-mb.de/smg_5

Ich biete Gewerbefläche / Hotelfläche in der Stadt Tegernsee (ca. 7500 m²), Wirtschaftsberatung, Standortmarketing, Regionalmarketing, Projektentwicklung, Existenzgründungsberatung, Regionalmanagement, Regionalentwicklung, Direktvermarktung, Immobilien, Grundstücke, Gewerbegebiete, Gewerbefläche, Gewerbeflächen, Produktionsflächen, Gewerbebau, Flächenmanagement, Einzelhandel, Handelsflächen, Ladenlokale, PR-Artikel / Advertorials im Miesbacher Impuls, Ausbilder-Eignungsprüfung nach AEUVO - ADA, Praktika, Praktikum, Vergabe und Betreuung von Abschlussarbeiten (Bachelor / Master / Diplom)

Interessen Wirtschaftsberatung, Wirtschaftsgeographie, Standortmarketing, Regionalmarketing, kommunale Tochtergesellschaften, Public Private Partnership, Bürgerstiftungen, interkommunale Zusammenarbeit, Interkommunale Gewerbegebiete

Organisationen DWVE - Deutscher Verband der Wirtschaftsberatung- und Entwicklungsgesellschaften e.V., DVAG - Deutscher Verband für Angewandte Geographie e.V., Europäische Metropolregion München (EMM) e.V., Arbeitskreis Mittelständische Wirtschaft Landkreis Miesbach, Bürgerforum Schliersee, Wirtschaftsverband W.I.V., InterNations, RUB Alumni, Ruhrpott-Basis e.V., FC Bayern München e.V., Calando-Club, Karwendelregion Bezirk Schwaz - Landkreis Miesbach - Landkreis Bad Tölz-Wolfratshausen, Energiewende Oberland - Bürgerstiftung für Erneuerbare Energien und Energieeinsparung, Solidargemeinschaft Oberland e.V.

Berufserfahrung

08/2007 - heute (2 Jahre, 5 Monate) **Geschäftsführer Wirtschaftsberatung / Projektträger Regionalmanagement**
(Vollzeit, Geschäftsführer (GF, CEO etc))
SMG Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach mbH, <http://www.smg-mb.de>
Branche: Unternehmensberatung, Wirtschaftsberatung, Standortmarketing, Regionalmarketing, Stadtmarketing, Projektentwicklung, Unternehmensansiedlung, Flächenmanagement, Immobilien, Immobilienmanagement, Technologietransfer, Unternehmensberatung, Wirtschaftsgeographie
Gesellschaft in privater Hand, 1-10 Mitarbeiter
Wirtschaftsförderer für den Landkreis Miesbach und seine 17 Städte und Gemeinden - Herausgeber des regionalen Wirtschafts magazins "Miesbacher Impuls"

11/2009 - heute (2 Monate) **Beirat** (Ehrenamtlich)
Kompetenz auf Abruf GmbH, <http://www.kaa-web.de>
Branche: Personalbeschaffung
Gemeinnützig, 11-50 Mitarbeiter

05/2009 - heute (8 Monate) **Mitglied des Landesbeirates** (Teilzeit)
DWVE Deutscher Verband der Wirtschaftsberatung- und Entwicklungsgesellschaften, <http://www.dwve.de>
Branche: Unternehmensberatung, 51-200 Mitarbeiter

05/2009 - heute (8 Monate) **Projektträger** (Vollzeit, Geschäftsführer (GF, CEO etc))
Regionalmanagement Landkreis Miesbach, <http://www.smg-mb.de>
Branche: Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikation
Gesellschaft in privater Hand, 1-10 Mitarbeiter

Statistiken von Oliver Reitz:

- Gruppenmoderator
- Premium-Mitglied
- Mitglied seit 12/2005
- Seitenaufrufe: 61.535
- Aktivitäts-Index: 100%

Gruppen moderiert von Oliver Reitz

Gruppen von Oliver Reitz

Neben den vielfältigen Möglichkeiten, die onlinebasierte Kontaktforen bieten, sind auch die Nachteile zu bedenken. Die aktive Nutzung von Businessplattformen setzt eine weitgehende Offenheit hinsichtlich Datenfreigabe und moderner Kommunikationsformen voraus. Teile der Entscheidungsträger in Verwaltung, Politik und Wirtschaft zeigen jedoch noch eine grundsätzliche Skepsis gegenüber der vernetzten Online-Welt. Dies ist im Umgang der Wirtschaftsförderung mit alten und neuen Geschäftspartnern stets zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite erschließen sich dem kommunalen Wirtschaftsförderer sowohl in seinem unmittelbaren regionalen Umfeld als auch im globalen Wirken zahlreiche neue Zielgruppen und individuelle Kontakte, die sich mit klassischen Formen der Identifizierung und Ansprache vermutlich nicht ergeben würden.

4.9 Gemeinde 2.0 – Das Beispiel der Stadt Wörgl in Tirol Arno Abler

Zusammenfassung: *Das Projekt vivomondo, das derzeit in der Stadt Wörgl/Tirol umgesetzt wird, zielt auf kommunale Online-Bürgerbeteiligung im denkbar weitesten Sinn in Politik und Verwaltung (E-Politics, E-Government) und verfolgt konsequent die Regionalisierung des Internets. Dabei werden Wikis, Blogs, Social Networks und zahlreiche weitere Web-2.0-Komponenten eingesetzt.*

Autor: *Arno Abler ist seit 1997 Bürgermeister der Stadt Wörgl in Tirol/Österreich für die Tiroler Volkspartei. Seit 2007 ist er außerdem Geschäftsführer der vivimondo GmbH, die kommunale Internetplattformen als Marktplatz für Unternehmen, Verwaltung und Vereine anbietet. Seit 1983 ist er zudem Geschäftsführer der Steuerberatungsgesellschaft AWION GmbH. Von 2003 bis 2008 war der studierte Betriebswirt Abgeordneter im Tiroler Landtag sowie von 2002 bis 2007 Bezirksparteiobmann für die Tiroler Volkspartei.*

Web 2.0 als folgenreicher Mythos

Das „Web 2.0“, das im Jahr 2004 erstmals so genannt wurde und heute von jedermann zitiert wird, ist in Wahrheit ein Mythos. Es gibt keine neu veröf-

fentlichte Version des Internets wie bei einer Software, wo man diese Nummerierung zur Kennzeichnung einer neuen – meist wohl verbesserten – Programmversion kennt (siehe dazu auch den Beitrag von David Weinberger in diesem Band). Und obwohl niemand in der Lage ist, diesen Begriff exakt zu definieren, hat sich ein breiter Konsens unter Insidern durchgesetzt, was denn nun das Neue am Web 2.0 ist. Als ganz zentraler Faktor gehört dazu die aktive Erstellung und Betreuung der Inhalte durch alle Nutzer anstatt ausschließlich durch zentrale Redaktionen, in unserem Fall durch Gemeinden. Das Web 2.0 erweitert die bisherige Relation „Einer zu Viele“ in Richtung „Viele zu Viele“.

Im Kommunalbereich hat man von diesen Veränderungen bisher nur wenig gespürt. Die Information der Bürger durch die Verwaltungsorgane und die Politik steht nach wie vor im Vordergrund. Das Web wird als Kommunikationsplattform gesehen, wo Ansprechpersonen, Amtszeiten und wichtige Termine für den interessierten Bürger zu finden sind. Natürlich muss ein kommunaler Webauftritt diese Anforderungen bewältigen, aber man spricht ja bei den Ausstattungsmerkmalen eines neuen Autos auch nicht mehr davon, dass es vier Räder und ein Lenkrad hat.

E-Government & Co.

Hinter den Kulissen denken Entwickler, Juristen und Beamte bereits sehr intensiv über E-Government – konkret: den Workflow elektronischer Akten – nach. Damit wird in nächster Zeit enormes Rationalisierungspotenzial in den Gemeinden freigesetzt und die Bearbeitung der Verwaltungsprozesse wesentlich transparenter und effizienter. Dabei handelt es sich um einen wichtigen, aber auch mühsamen Schritt, der keiner Gemeinde in den nächsten Jahren erspart bleiben wird. Das spannende 2.0-Attribut dabei wird der Zugang des Bürgers zu seinen Akten und Verfahren über das Internet werden.

Aber E-Government ist noch nicht einmal „die halbe Miete“. Eine Gemeinde besteht ja nicht nur aus der öffentlichen Verwaltung. Die weiteren Akteure, die sich im 2.0-Szenario zu Wort melden, sind die Politiker, die Wirtschaft und die Bürger selbst. Die Werkzeuge zur Einbindung all dieser kommunalen Mitspieler in eine gemeinsame Gemeindeplattform sind bereits geeicht und poliert. Sie stehen heute bereits zur Verfügung. Die wichtigsten sind Blogs, Wikis, Social News und Social Communities.

Blogs

Die Möglichkeit, die Beiträge durch die Leser zu kommentieren, macht Blogs zu einem ausgezeichneten Forum, um mit dem Autor zu diskutieren. Obwohl Blogs derzeit meist durch private User und langsam auch Unternehmen zur Kommunikation genutzt werden, wird dieses Instrument in Zukunft vor allem Politikern auf allen Ebene helfen, mit ihren Bürgern in direkten Kontakt zu treten, Meinungen zu erforschen, eigene Entscheidungen zu erläutern und das Ohr ganz nah am Volk zu halten. Neben Bürgermeisterblogs an der Front der kommunalen Meinungsvielfalt werden künftig vor allem die Gemeindeverwaltungen als Institution in Gemeindeblogs abseits politischer Sperrfeuer aktuelle Entwicklungen veröffentlichen und zur Diskussion stellen. Denn: Das Web 2.0 wird die Rahmenbedingungen politischen Entscheidens massiv verändern. Der Kontakt von Amtsträgern zu den Menschen wird unmittelbarer und die Verantwortung für transparente Entscheidungen steigt. Der Bürger ist bestens informiert und bringt sich über die neuen Kanäle noch aktiver ein als bisher. Er wird mehr an Kommunikation fordern, akzeptiert aber auch zunehmend die Komplexität der Entscheidungsprozesse.

Wikis

Regional- oder Stadtwikis bieten künftig alle erdenklichen Informationen von Bürgern für Bürger über das unmittelbare Lebensumfeld an. Diese erreichen aufgrund der lediglich lokalen Bedeutung üblicherweise nicht die hohen Relevanzkriterien der bekannten Online-Enzyklopädie Wikipedia. Sie sind aber für die Bewohner vor Ort mindestens gleich wichtig wie die Details zum Eiffelturm.

Woher kommt der Name meiner Straße? Welche Vereine gibt es hier und was wird dort gemacht? Welche Sehenswürdigkeiten bietet meine Heimatgemeinde? Welche historischen Ereignisse waren hier in der Gegend prägend? Welche bekannten Persönlichkeiten hat meine Stadt hervorgebracht? Welche überlieferten Kochrezepte, Bräuche und Traditionen gibt es in dieser Region?

Fragen wie diese und noch viele mehr kann niemand besser beantworten als das Kollektiv aller Bewohner vor Ort. Sie bewahren in Summe das gesamte Wissen einer Gemeinde oder Region und können es Dank der neuen Möglichkeiten in der 2.0-Gemeinde endlich auch zusammentragen und für

alle zugänglich machen. Jeder weiß ein bisschen, und alle zusammen wissen alles, was es zu wissen gibt.

Social News

Das Werkzeug der Social News ist den herkömmlichen Massenmedien naturgemäß ein Dorn im Auge, kann es ihnen doch langfristig „die Butter vom Brot nehmen“. Durch das „Mitmachnetz“ ist heute jeder in der Lage, interessante Neuigkeiten ohne den Umweg über Pressekonferenzen oder PR-Aussendungen selber zu veröffentlichen. Gerade im kommunalen, nachbarschaftlichen Bereich ist vieles interessant, das den Eingang in die Lokalzeitung aus Platzgründen nicht findet. Das Kinderfest im städtischen Kindergarten, die Meisterschaft des ansässigen Keglervereins, das Firmenjubiläum des Bäckermeisters an der Ecke oder die kurzfristige Verkehrsbehinderung durch eine Straßensanierung finden nur selten Niederschlag in den Printmedien, wären aber wohl für die Nachbarschaft schön zu lesen.

Das Web 2.0 bietet Raum für all diese Berichte aus erster Hand sowie das Werkzeug, sie ohne große Streuverluste nur den jeweiligen Interessenten zu zeigen. Die Community der User entscheidet selbst, welche Beiträge wichtig, hochwertig oder einfach nur lesenswert sind, und befördert diese durch ihre Bewertungen in den Aufmerksamkeitsfokus der Öffentlichkeit. Die übrigen versinken dagegen in das ewige Vergessen.

Social Networks

Netzwerke sind der Schlüssel zum Erfolg. Wer mehr Leute kennt, hat mehr Chancen, Probleme zu lösen, Interessen zu vertreten, Meinungen zu beeinflussen, Wissen zu erlangen oder einfach nur Freunde zu finden. Die Königsklasse der 2.0-Gemeinde hat mit globalen Portalen wie XING, StudiVZ oder Facebook bereits etliche erfolgreiche Vorbilder. Der Clou am lokalen Ansatz ist aber, dass auch virtuelle Netzwerke vor allem dort Sinn machen, wo man die geknüpften Kontakte in die reale Welt übertragen kann.

Was nützt mir ein Kontakt nach Australien außer für gelegentlichen Online-Tratsch und die Vervollständigung der ozeanischen Briefmarkensammlung? Der wahre Nutzen eines virtuellen sozialen Netzwerks zeigt sich dann, wenn man sich auch auf einen Kaffee treffen, gemeinsame Interessen leben und zusammen Projekte umsetzen kann.

All diese Werkzeuge bieten sich einer modernen Gemeinde grundsätzlich bereits, allerdings unstrukturiert und kaum zugeschnitten auf lokale Anforderungen. Es gibt frei verfügbare Wiki-Software, Blog-Portale, Content-Management-Systeme, um News zu schreiben und zu verwalten und auch die genannten sozialen Netzwerke, in denen man Leute nach ihrer Wohnsitzgemeinde suchen kann. Aber all das zusammen kompakt für eine einzelne Gemeinde gab es bisher noch nicht. Sie sehen, ich verwende das Imperfekt, weil ich nun die Lösung des Problems vorstellen werde.

vivomondo

Gemeinsam haben wir in der Tiroler Kleinstadt Wörgl (www.woergl.at) das Regionalportal vivomondo entwickelt. Es bündelt neben den Standardanforderungen an einen barrierefreien, kommunalen Webauftritt alle verfügbaren Informationen von Bürgern, Vereinen, Institutionen, Verwaltung und Politik dort, wo sie gebraucht werden und sinnvoll genutzt werden können – nämlich direkt beim Interessensmittelpunkt des Benutzers. Das ist im Normalfall sein Wohnsitz, kann aber auch der Arbeitsplatz oder vorübergehend das Urlaubsdomicil sein.

vivomondo ist ein Wort aus der Kunstsprache Esperanto und bedeutet etwa „das Leben der Welt“. Jedem einzelnen Element – ob Wiki, Blog, Newsbeitrag, Veranstaltung, Foto, Kleinanzeige, Unternehmen oder Benutzer – sind dabei fixe Geokoordinaten zugeordnet. Dadurch sind die Antworten auf alle an das System gestellten Fragen sofort sinnvoll nutzbar. Beispiele sind:

- Wo kann ich einen Golfschläger kaufen? – Die Antwort ist die Auflistung aller Anbieter von Golfusrüstungen in der Reihenfolge ihrer Entfernung von meiner Wohnung.
- Was gibt es Neues im Sport? – Die Sportereignisse in einem frei wählbaren Umkreis in der Reihenfolge ihrer Aktualität sind das praktisch nutzbare Ergebnis.
- Wer von meinen Freunden ist gerade online? – Die Antwort ist eine Karte meiner Gemeinde, auf der die derzeit aktiven Mitglieder meines Netzwerks angezeigt werden, mit denen ich sofort in Kontakt treten kann.
- Ich möchte am Abend ein Konzert besuchen! – Der Terminkalender zeigt alle Konzerte von heute in einem Umkreis, der mir für die Anfahrt gerade noch zumutbar erscheint.

Alle Einträge können von den Bürgern bewertet (Rating) und verschlagwortet (Tagging) werden, sodass sich dadurch einerseits ein objektives Bild der Qualität der Beiträge ergibt. Andererseits wird die Auffindbarkeit der Informationen für andere Benutzer erleichtert.

Das vivomondo-System (www.vivomondo.com) steht ab sofort allen Gemeinden des deutschen Sprachraums zur Verfügung und wird ständig weiterentwickelt. Es stellt den Anspruch, die zahlreichen Anforderungen einer Kommune an das Internet so weit wie nur möglich zu erfüllen. Anfragen richten Sie bitte an den Autor dieses Artikels.

Finanziert wird das Portal durch die ansässigen Wirtschaftsbetriebe, welche hier einen geringen jährlichen Beitrag leisten, um ihre Angebote lokal und individuell fokussiert kommunizieren zu können. Nachdem alle Einträge des vivomondo-Systems in Datenbanken verwaltet werden, ist bereits eine semantische Suche in Ansätzen möglich. Doch dieser Aspekt führt uns bereits zum Web 3.0 – und das ist eine andere Geschichte.

ANHANG

Stichwortverzeichnis

A

Agglomeration · 154
App · 240, 244, 250 f.

B

Barrierefreiheit · 75 f.
Benchmarking · 36 f., 39, 48, 258
Beziehungsmanagement · 21, 26
Blogging · 209, 211, 265

C

Change Manager · 122 f.
Citizen Generated Content · 76
Cloud · 262 f.
Cluster · 27, 30, 34, 111, 117, 153 f.,
166, 168–174, 221, 223–264
Clustertheorie · 27, 253
Community · 100–102, 117, 138 f.,
158
Creative Class · 30, 107, 117
Creative Industries · 34
Creative Regions · 35
Cybermobbing · 138–141, 143 f.

D

Dematerialisierung · 19

Dynamik · 48, 51 f., 103, 157, 168,
177, 240

E

E-Commerce · 74
E-Demokratie · 175
E-Government · 60, 69, 146, 175 f.,
178, 203, 207, 228 f., 232
einheitlicher Ansprechpartner · 63
Entgrenzung · 17 f., 105, 109, 117
Entrepreneurship · 35, 44, 48
E-Partizipation · 175

F

Finanzierung · 45, 114, 160, 162
Flexibilität · 19, 119, 157

G

Geschäftsprozessgestaltung · 25
Globalisierung · 17 f., 29, 35, 44, 49,
53–56, 102, 104 f., 118–120,
154 f., 200, 214, 255
Governance Consulting · 165, 167,
170
Government 2.0 · 68 f., 71, 73, 123,
175, 207, 209–212, 250
Grenzmanagement · 22, 24
Gründungsförderung · 55, 162

H

Haftung · 148
harte Standortfaktoren · 58
Humankapitaltheorie · 31

I

Instant Messaging · 138, 144
Interaktion · 25, 154, 169, 171, 173,
209, 241 f., 261
interkommunale Zusammenarbeit · 62
Investitionsförderung · 64

K

Kollaboration · 72, 209
Kommunikation · 20, 54, 60 f., 126,
144–146, 149 f., 154, 175, 178,
202 f., 206, 228, 233, 235, 246,
249, 263, 265 f., 268
Kompetenz-Matching · 221 f., 225
Kompetenznetz · 257
kreative Ökonomie · 34
Kreativität · 17, 27–29, 32, 35, 39 f.,
44–46, 48–54, 64–66, 70, 107,
125, 148, 225
Kultur · 28 f., 35 f., 39–47, 54, 175,
179 f., 247

M

Marketing · 24, 42, 45, 50, 114, 146,
224, 255, 265
Milieu · 30, 107, 176
mobiles Internet · 241

O

Öffentlichkeitsarbeit · 146–148, 251
Open Government · 71–73
Open Source · 74, 110, 118, 234

P

Persönlichkeitsrechte · 140, 142–144,
148
Plattform · 19, 24, 28, 45, 52, 66, 72,
74–77, 146, 151, 252, 257–263
PR · 146–150, 255, 267
Produktion 2.0 · 233, 238
Public Private Partnership (PPP) ·
115, 117, 246

Q

Querschnittsaufgabe · 27, 109

R

Rückkanal · 178

S

Smart Work Center · 215 f.
Smartphone · 241 f., 267
Social Media · 150 f., 265
Social Networking · 149
Standortförderung · 17, 27
Standortmarketing · 115

T

Tourismus · 54, 247, 251

Transparenz · 56, 69, 72, 116, 120 f.,
175, 199, 202 f., 209, 211

U

User Generated Content · 24

V

Vergabeverfahren · 74

W

weiche Standortfaktoren · 58

Wettbewerb · 17, 20, 35, 38, 57, 68,
70 f., 77, 103, 140, 146, 154, 156,
174, 201, 209, 224, 253, 257

Wiki · 259–261

Wirtschaftsförderung · 17–27, 29 f.,
41, 45, 53–56, 58–64, 87, 95–97,
108–111, 113–118, 147, 157,
165–171, 199, 201–205, 207 f.,
211 f., 221, 253, 255–257, 262 f.

Wirtschaftskrise · 55, 69, 87, 97, 226,
253

Wissen · 27, 29, 35 f., 49, 61, 95,
98 f., 101–105, 109, 116, 118,
152, 173, 175–177, 179, 234, 250,
257

Wissensgesellschaft · 113, 118, 155,
213

Wissensplattform · 23–25

WLAN · 20, 226, 246

Literaturverzeichnis

Bücher, Zeitschriften und Artikel

- Abelshäuser W. (2003): Kulturkampf – Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin
- Accenture (2009): Mobile Web Watch 2009: Das mobile Internet erreicht den Massenmarkt. Studie. Online unter:
http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/F928EA14-BCB2-4C5D-AAD6-EE038C972495/0/Accenture_MobWebWatch2009_Studie.pdf
- Ackermann, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelform, Tübingen
- Aufgaben, Organisationen und Schwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung – Umfrage zur Wirtschaftsförderung in kreisangehörigen Städten und Gemeinden unter 50.000 Einwohnern, Oktober 2008
- Beck, Wolfgang und Stember, Jürgen (Hrsg.) (2008): Verwaltungswissenschaften – Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen. Eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis. Münster.
- Benjamin, W. (1963): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. Frankfurt/Main
- Bertelsmann Stiftung (2009): Was unzureichende Bildung kostet. Eine Berechnung der Folgekosten durch entgangenes Wirtschaftswachstum. Gütersloh
- Bitkom (2008A): Pressemitteilung: Mehr als 100 Millionen Mobilfunkanschlüsse in Deutschland. Online unter:
http://www.bitkom.org/de/presse/56204_51915.aspx
- Bitkom (2008B): Pressemitteilung: Internet-Surfen mit dem Handy. Online unter:
http://www.bitkom.org/de/presse/56204_55700.aspx
- Bitkom (2009): Pressemitteilung: Datendienste geben dem Mobilfunk Schwung. Online unter: http://www.bitkom.org/de/presse/62013_57662.aspx
- Blickpunkt – Mitteilungsblatt der Deutschen Steuer-Gewerkschaft Landesverband Nordrheinwestfalen Nr. 9 /2009, S. 1–3
- BMWi / Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland – Überblick: Netzwerk- und Clusteraktivitäten der Bundesländer, 2008
- Brandt, A. (2007): Was heißt PPP in der Wirtschaftsförderung. In: Brandt, Arno, Bredemeier, Sonning, Jung, Hans-Ullrich, Lange, Joachim (Hrsg.): Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen. Stuttgart 2007. S. 32–41

- Brandt, A. (2008a): Regionaler Strukturwandel in der Wissensökonomie, in: Regio-Pol 1/2008 Zeitschrift für Regionalwirtschaft, S. 11–19
- Brandt, A. (2008b): Regional Clusterprozesse zwischen Effizienzvorteilen und Marktversagen, in: Floeting, Holger (Hrsg.): Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik (Edition DIFU), Berlin, S. 131–145
- Brandt, A. (2008c): Sind Cluster machbar? Zur ökonomischen Begründung von Clusterpolitik und der politischen Gestaltbarkeit von Clusterkonzepten, in: Kiese, Matthias, Schätzl, Ludwig (Hrsg.): Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, Dortmund, S. 119–135
- Brandt, A. (2009): Die große Krise und die Option einer neuen Wissensökonomie, in: RegioPol 2/2009 Zeitschrift für Regionalwirtschaft, S. 53–65
- Brandt, A., Krätke, S., Hahn, C., Borst, R. (2008): Metropolregionen und Wissensvernetzung – Eine Netzwerkanalyse innovationsbezogener Kooperationen in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen, Münster
- Braudel, F. (1986): Sozialgeschichte des 15. Bis 18. Jahrhunderts. Aufbruch zur Weltwirtschaft. München
- Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation, Bielefeld.
- Buhl, Claudia Martina; Meier zu Köcker, Gerd (2009): Innovative Netzwerkservices. Netzwerk- und Clusterentwicklung durch maßgeschneiderte Dienstleistungen. Berlin
- Buhren, Claus (2007): Selbstevaluation in Schule und Unterricht. Luchterhand
- Caroll Rozwell Blogtext zu Susan Boyle und Innovation: http://blogs.gartner.com/carol_rozwell/2009/12/22/susan-boyle-and-innovation/
- Colletis, G. (2009): Industriepolitik im europäischen Rahmen, in RegioPol 2/2009 Zeitschrift für Regionalwirtschaft, S.67–73
- Cooke, Ph. (2002): Knowledge Economies: Clusters, learning and corporative advantage, London, New York
- Crouch, C. (2008): Postdemokratie. Frankfurt/Main
- DIE ZEIT (47/2009): Ein Land verlernt das Lesen. Nr. 47 vom 12. November 2009, Dossier, S. 17–19
- Eberspächer, Matthias (2007): Cyber-Mobbing gegen Lehrer: Pornomontagen und Hinrichtungsvideos.
- Final Report der australischen Government 2.0 Taskforce: <http://www.finance.gov.au/publications/gov20taskforcereport/index.html>
- Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class and how it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.

- Friedrichs, Stefan (2009): Drivers for Innovation & Competitiveness, EU China Information Society Project.
- Gärtner, St. (2008): Entgrenzung der kommunalen Wirtschaftsförderung. Regionale Wirtschaftsförderung in der wissensintensiven Ökonomie. In: Regiopol. Zeitschrift für Regionalwirtschaft. 1/2008. Hannover. S. 83–93
- Gärtner, St. (Hrsg.) (2006): Wirtschaftsförderung im Umbruch. Arbeit und Technik Bd. 29. München
- Gärtner, St.; Terstriep, J.; Widmaier, B. (2006): Integrierte Wirtschaftsförderung als „Wissensbasierte Dienstleistung“. In: Gärtner 2006, S. 33–47
- Glassmann, Ulrich; Voelzkow, Helmut (2006): Regionen im Wettbewerb. Die Governance regionaler Wirtschaftskluster, in: Lütz, Susanne (Hg.), Governance in der politischen Ökonomie: Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus, Wiesbaden, 219–283.
- Göbel, André und Stember, Jürgen (Hrsg.) (2009): Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Sachsen-Anhalt – Tagungsband zur 1. Informationsveranstaltung des Landes Sachsen-Anhalt zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie. Ostbevern.
- gtz (Hrsg.) (2008): Capacity WORKS. Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung, Eschborn.
- Happel, Franz-Reinhard; Huber, Andreas (Hrsg.) (2008): Web 2.0 für Kommunen und Kommunalpolitik. Neue Formen der Öffentlichkeit und der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bürger, Boizenburg.
- Hanewinkel, R.; Knaack, R.: Mobbing (1997): Gewaltprävention in Schulen in Schleswig-Holstein. Kronshagen: Landesinstitut Schleswig-Holstein für Praxis und Theorie in der Schule
- Hans, Barbara (2007): Von Schülern verhöhnt – und die ganze Welt sieht zu.
- Häußermann, H.; Läßle, D.; Siebel, W. (2008): Stadtpolitik. Frankfurt am Main
- Hollbach-Grömig, B. (2006): Stand der Dinge: Wie sieht Wirtschaftsförderung tatsächlich aus? In: Gärtner 2006, S. 111–132
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston.
- Klima e.V. (Hrsg.) (2007): Referenzurteile Mobbing
- Koubek, Jochen (2008): Der andere Schulhof. Die dunkle Seite von schülerVZ. In: LOG IN 153, S. 38–41.
- Kujath, H.J. (2008): Raumentwicklungspolitische Ansätze zur Förderung der Wissensgesellschaft, Werkstatt: Praxis, Bundesministerium für Verkehr, Bau und

- Stadtentwicklung und Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Heft 58, Bonn
- Labbé, Micha (2007): Mobbing – Schluss damit!
- Landeskriminalamt NRW (2007): Neue Phänomene bei der Handynutzung durch Kinder und Jugendliche.
- Lee Hecht Harrison (2000): “Please go, please stay. The New Rules of Downsizing and Retention”, Woodcliff Lake, New Jersey
- Luhmann, Niklas (2000): Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt am Main (posthume Veröffentlichung eines Manuskripts aus den 1990er Jahren).
- Lutz, Burkart (2008): Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst. In: Sackmann, Reinhold; Jonda, Bernadette und Reinhold, Maria (Hrsg.): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. S. 17–24. Wiesbaden.
- Materna, Hochschule Harz (2010): EG-Dienstleistungsrichtlinie. 2. Studie zum Umsetzungsstand in der deutschen Kommunalverwaltung. Halberstadt, Dortmund.
- Meier zu Köcker, Gerd (2008). Clusters in Germany, Berlin
- Meier, D. (2009): Land in Sicht. Entwicklung der Seefahrt an Nord- und Ostsee. Heide
- Meschkat, Bärbel et al. (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (09/2007): Mobbing von Lehrkräften im Internet
- Monatsbericht des BMWi „Schlaglichter der Wirtschaftspolitik“, Januar 2010
- Nash, T. (2009): Was macht das moderne Handy aus? Online unter: <http://www.7mobile-blog.de/smartphone-htc-hd2-xperia-x10-n900/>
- Nick Vitalary – <http://www.wikinomics.com/blog/index.php/2009/09/10/collaborative-platforms-and-open-data-as-keys-to-the-new-public-private-ecosystem/>
- Nord/LB (2006a): Wirtschaftsförderung unter veränderten Rahmenbedingungen Befragung der NORD/LB Regionalwirtschaft zur strategischen Ausrichtung der kommunalen Wirtschaftsförderung in Niedersachsen, Hannover 2006
- Nord/LB (2010): Energieland Niedersachsen. Hannover
- Open Government Directive der USA: <http://www.whitehouse.gov/open/documents/open-government-directive>
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Frankfurt a.M./New York
- Popkin, Helen A. (2007): Survive your inevitable online humiliation.

- Porter, M. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in Global Economy. In: Economic Development Quarterly 2000 (14 /1), S. 15–34.
- Porter, Michael E. 2002: Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/New York.
- Rat für Kriminalitätsverhütung in Schleswig-Holstein (2007): Happy Slapping und mehr... Brutale, menschenverachtende oder beleidigende Bilder auf Handys.
- Richter, Felix (2007): Study into the strategies, policies and other conditions needed to allow the European-based software and services industries to take global lat-form leadership. Capgemini im Auftrag der EU-Kommission.
- Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, Amtsblatt der Europäischen Union L 376/36
- Roggenkamp, J. D. (2010): Web 2.0 Plattformen im kommunalen E-Government – Telos, Beschaffung, Modellierung, Betrieb und Wettbewerb, Richard Boorberg-Verlag
- Rooney, D., Hearn, G., Ninan, A. (2005) Handbook on the knowledge economy, Cheltenham, Northampton
- Sackmann, Reinhold; Jonda, Bernadette und Reinhold, Maria (Hrsg.) (2008): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden.
- Schirmmacher, F. (2010): Die Politik des iPad. In: FAZ.NET. URL: <http://www.faz.net/s/RubCEB3712D41B64C3094E31BDC1446D18E/Doc~E4C9B52F05C0C4D6AA6E031D952812B10~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- Schuppan (2009): Verwaltung und Management, Heft 3, S. 134
- Siebel, W. (2004a): Die europäische Stadt. Frankfurt am Main
- Siemann, W. (1995): Vom Staatenbund zum Nationalstaat. Deutschland 1806–1871. Die Neue Deutsche Geschichte Bd. 7. München
- SO – Spiegel Online (2007): Sechsklässler pöbelte im Flirt-Chat als LehrerIn.
- Sölvell, Ö. (2009): Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Stockholm.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. & Ketels, C. (2003): The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm.
- Spiegel.de (26.10.2009): Das Weiße Haus stellt auf Open Source um. URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,657345,00.html>

- Stadt Worms (2009): Pressemitteilung: Worms mobil erleben. Online unter: http://www.worms.de/deutsch/rathaus/stadtnachrichten/nachrichten/archiv_2009/3925_worms-mobil.php
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Bericht: 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden.
- Stember, Jürgen und Göbel, André (2008): eGovernment zur Förderung von Unternehmen. In: Beck, Wolfgang und Stember, Jürgen (Hrsg.): Verwaltungswissenschaften – Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen. Eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis. S. 76104. Münster.
- Stiglitz J. (1999): Public Policy for a Knowledge Economy, London
- Stiglitz, J. (2008): Die Chancen der Globalisierung. München
- Streeck, W. (1991): On the institutional Conditions of diversified quality production, in: Matzner, E. Streeck, W. (1991): Beyond Keynesianism – The socio-economics of production an full employment, Cambridge, S. 21–61
- Tagblieber, Walter (2005): Berliner Anti-Mobbing-Fibel. Was tun wenn
- Thielmann, Tristan: Eine Mediengeschichte des Displays. In: Navigationen Jg. 6, Heft 2 (2006), S. 13–30.
- Tim O'Reilly – Government as a Platform: <http://www.techcrunch.com/2009/09/04/gov-20-its-all-about-the-platform/>
- Vivek Kundra Zitat zu Apps for Democracy: <http://www.appsfordemocracy.org/about/>
- Watzlawick, Paul et al. (1969): Menschliche Kommunikation. Huber
- Widmaier, B.; Beer, D.; Gärtner, St.; Hamburg, I.; Terstriep, J. (2004): Wege zu einer integrierten Wirtschaftsförderung. Baden-Baden
- Willke, Helmut 1996: Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaften, Frankfurt am Main

Weiterführende Links

adwords.google.com
gov2taskforce.ideascale.com
wave.google.com/help/wave/closed.html
www.anationaldialogue.gov
www.appsforamerica.org
www.appsfordemocracy.org
www.booking.com
www.bwcon.de/
www.data.gov
www.doodle.com/
www.facebook.com/
www.facebook.de
www.flickr.com
www.flickr.com/
www.friendfeed.com
www.holidaycheck.de
www.kompetenznetze.de/
www.kreatek.de
www.layar.com
www.legofactory.com
www.lifestream.fm
www.linkedin.com/
www.mfg-innovation.de/
www.cluster-excellence.eu
www.mobilizy.com
www.piwik.com
www.podcast.de/
www.ratetiger.com
www.recovery.gov
www.showusabetterway.com
www.socialmention.com
www.spitzencluster.de
www.tripsbytips.de
www.trusty.com
www.twitter.com
www.twitter.com/
www.wm.baden-wuerttemberg.de
www.wm.baden-wuerttemberg.de/regionaler-clusteratlas/189679.html
www.xing.com/de/
www.yourtour.com
www.youtube.com
www.youtube.com/

Autorenverzeichnis

Franz-Reinhard Habel ist seit 1982 Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes. In seiner Eigenschaft als E-Government-Experte befasst er sich seit Jahren mit der Modernisierung von Politik und Verwaltung. Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Modernisierung, E-Government, E-Democracy, Globalisierung und Internet.

Andreas Huber ist Managing Partner bei der Public-Sector-Beratung Public One Governance Consulting mit Sitz in Berlin und Essen. Zuvor war er als Berater bei der Bertelsmann-Stiftung in Gütersloh und bei Ramböll Management in Hamburg im Bereich „Strategie und Organisation“ tätig. Er ist Experte für Strategie- und Organisationsberatung, interkommunale Zusammenarbeit sowie herkömmliche und neue Formen der Kooperation. Er ist Diplomingenieur für Stadt- und Regionalplanung.

Arno Abler ist seit 1997 Bürgermeister der Stadt Wörgl in Tirol/Österreich für die Tiroler Volkspartei. Seit 2007 ist er außerdem Geschäftsführer der vivimondo GmbH, die kommunale Internetplattformen als Marktplatz für Unternehmen, Verwaltung und Vereine anbietet. Seit 1983 ist er zudem Geschäftsführer der Steuerberatungsgesellschaft AWION GmbH. Von 2003 bis 2008 war der studierte Betriebswirt Abgeordneter im Tiroler Landtag sowie von 2002 bis 2007 Bezirksparteiobmann für die Tiroler Volkspartei.

Dilara Betz ist Projektmanagerin und verantwortlich für die Cluster Services und das EU-Projekt Cluster-Excellence.eu bei der MFG Baden-Württemberg. Sie hat einen Master of Arts in ‚Internationalen Beziehungen‘ und ist zertifizierter ‚International Event Organiser‘. Zuvor hat sie in Monaco und Brüssel gearbeitet.

Tilman Boller ist seit 2007 bei der Heidelberg mobil Int. GmbH. zuständig für das Kooperationsmanagement und Business Development mobiler Applikationen. Vorher Mitarbeiter im Monitoring des ersten, deutschlandweiten WLAN-Netzes und mobilen Fußgängerinformationssysteme in Heidelberg. Diplomierter Geograph mit den Studienschwerpunkten Geoinformations- und Trackingsysteme, Städtebau und öffentlichem Recht.

Arno Brandt, Dr., geb. 1955, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover, Abschluss: Diplom-Ökonom, von 1985 bis 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Markt und Konsum der Universität Hannover, Promotion 1994, seit 1990 Mitarbeiter der Nord-

deutschen Landesbank, dort Bankdirektor und Leiter der NORD/LB Regionalwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte: Standortmanagement und -marketing, Clusterpolitik, Netzwerkanalyse, Wissensökonomie, demografischer Wandel, Wirtschaftsförderung, Kulturtourismus und regionalwirtschaftliche Effekte von Großprojekten. Mitglied des Beirates der Zeitschrift „Neues Archiv für Niedersachsen“, Chefredakteur der regionalwirtschaftlichen Zeitschrift „RegioPol“, Mitglied des Konvents der Evangelischen Akademie Loccum, Lehrbeauftragter am Institut für Politische Wissenschaft der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, Vorsitzender des Kompetenzzentrums für Raumforschung und Regionalentwicklung in der Region Hannover.

Claudia Buhl ist seit 2007 als Fachberaterin im Bereich „Internationale Technologiekooperationen und Cluster bei der VDI/VDE Innovation und Technik GmbH. In diesem Kontext hat sie diverse Publikationen zu Nachhaltigkeitsaspekten von Netzwerken oder innovativen Dienstleistungen durch Cluster verfasst. Die Diplom-Politikwissenschaftlerin in Potsdam mit den Schwerpunktbereichen „Vergleich und Analyse von politischen Systemen und Wirtschaftssystemen“, „Internationale Politik“ und „Das politische System der Bundesrepublik Deutschland“.

Birgit Buschmann, Dr., ist seit 2004 als Regierungsdirektorin im Wirtschaftsministerium in Baden-Württemberg in den Bereichen Wirtschafts-, Standort-, und Innovationspolitik tätig. Zuvor war sie seit 1994 im Bereich Mittelstandsförderung und als wissenschaftliche Koordinatorin der Landtags-Enquetekommission „Mittelständische Unternehmen“ sowie als Geschäftsführerin beim Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim tätig. Sie ist Physikerin, Wirtschaftswissenschaftlerin und Historikerin.

Anke Domscheit ist seit 2008 Director Government Relations bei der Microsoft Deutschland GmbH. Zuvor war sie von 2006 bis 2008 bei McKinsey & Company und 1997 bis 2005 bei Accenture als Projektleiterin im Bereich Management Consulting, Strategie und IT-Beratung tätig. Sie ist Master of European Business Administration und hat in Bad Homburg und Newcastle Betriebswirtschaftslehre studiert.

Karin Engelhardt ist Leiterin der Abteilung Verwaltungsmodernisierung/ E-Government der Stadt Coburg. Im Jahr 2009 gewann sie mit der Stadt Coburg den 1. Platz im 9. eGovernment-Wettbewerb für das Projekt Digitales Stadtgedächtnis. Karin Engelhardt hat in Wien Modedesign studiert und ist ausgebildete Journalistin.

Volker Franke, Dr., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der dbb Akademie, v.a. in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnik, eGovernment, Public Sector, Beamte, Knowledge-Management spezialisiert. Dr. Volker Franke hat an der Universität Düsseldorf Informationswissenschaften studiert und ist in den Fächern Philosophie und Geschichte promoviert.

Stefan Friedrichs ist seit 2004 Managing Partner bei der Public-Sector-Beratung Public One Governance Consulting. Er ist spezialisiert auf Managementberatung und Training im öffentlichen und privaten Sektor, Durchführung von Organisationsanalysen, Entwicklung und Evaluation von Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien. Er hält die akademischen Grade „Diplom-Verwaltungswissenschaftler“ und „Master of Business Administration“.

Dirk Furchert, Dr., ist Amtsleiter am Amt für Kommunikation, Datenverarbeitung und Zentrale Dienste der Stadt Halle (Saale). Mitglied des Arbeitskreises Digitales Rathaus des Deutschen Städtetages, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, Autor mehrerer Veröffentlichungen. Dr. Dirk Furchert berät darüber hinaus Organisationen und Menschen in Veränderungsprozessen sowie in Fragen des Organisationscontrollings und arbeitet als Coach und Kommunikationsberater. Er hat in Leipzig Journalistik studiert und im Fach Kommunikations- und Medienwissenschaft promoviert.

André Göbel ist seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter mit Spezialisierung auf IT in der öffentlichen Verwaltung an der Hochschule Harz. Zuvor war er u.a. als externer IT-Berater für das sächsische Staatsministerium und für Bayer in China tätig. Der Diplom-Verwaltungsinformatiker hat Öffentliches Medienmanagement und Verwaltungswissenschaften im Harz studiert und arbeitet momentan an seiner Promotion in Wirtschaftsgeographie an der Universität Osnabrück.

Carsten Hansen ist als Diplom-Verwaltungswissenschaftler der Universität Konstanz seit 1998 beim DStGB. Seit 2003 leitet er das Referat für Kommunale Wirtschaftspolitik, Tourismus und Verkehr beim Deutschen Städte- und Gemeindebund. Zuvor war er Referent für die Bereiche Umwelt und Verkehr beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag.

Willi Kaczorowski ist seit 2003 Internet Business Solutions Director bei Cisco Systems. In dieser Eigenschaft berät er Führungskräfte in Politik und Verwaltung in Bezug auf den strategischen Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie. Zudem ist er im Vorsitz des

e-Government-Arbeitskreises des BITKOM. Er hat Politikwissenschaften und Verwaltungswissenschaften studiert.

Holger Kindler ist seit 2007 an der Willy Brandt School of Public Policy der Universität Erfurt. Der Diplom-Wirtschaftssinologe und Master of Public Policy studierte Public Management, Sinologie, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre u.a. in Erfurt, Shanghai und Bloomington, Indiana. Er ist momentan als selbständiger Unternehmensberater tätig und auf internationale Wirtschaftspolitik, strategisches Marketing und IT-Strategie spezialisiert.

Jochen Koubek, Prof. Dr., ist seit 2009 Professor für Digitale Medien an der Universität Bayreuth. Der Diplom-Mathematiker studierte Mathematik / Informatik sowie Philosophie an der Technischen Hochschule (heute TU) Darmstadt und promovierte in Bordeaux und Berlin.

Gerd Meier zu Köcker, Dr., ist seit 1999 bei der VDI/VDE Innovation+Technik GmbH tätig und leitet dort das Institut für Innovation und Technik sowie den Bereich Technologiekooperationen. Seit 2007 leitet er die Geschäftsstelle Kompetenznetze Deutschland im Auftrag des BMWi. Weiterhin ist er Mitglied der High Level Advisory Group on Clusters (Europäische Kommission) und war an der Entstehung des European Cluster Memorandums aktiv beteiligt.

Jens Mofina ist seit 2000 Geschäftsführer und Inhaber der City & Bits GmbH. Die City & Bits GmbH begleitet Städte, Gemeinden, Landkreise und Organisationen im sozialen Sektor bei der Planung und Umsetzung von IT-Projekten (eGovernment). Jens Mofina hat Stadt- und Regionalplanung an der TU Berlin studiert.

Philipp Müller, Dr., ist seit 2010 Direktor des Center for Public Management and Governance an der Business School der Universität Salzburg (SMBS) und Professor für Governance an der Graduate School for Public Administration and Public Policy of Tecnológico de Monterrey, Mexico (EGAP-TEC de Monterrey). Ausserdem vertritt er den Lehrstuhl für Public Policy an der Willy Brandt School of Public Policy, Universität Erfurt. Sein Schwerpunkt ist Strategie in Zeiten des radikalen Wandels. Er studierte Politikwissenschaften in Georgetown, Harvard und München.

Gregor Nachtwey ist Fachbereichsleiter Wirtschaftsförderung und Liegenschaften der Stadt Wesseling. Der Diplom-Ingenieur hat Stadtplanung, Städtebau und Wirtschaftsplanung in Dortmund und Groningen (Niederlande) studiert.

Stefan Niemeyer ist Geschäftsführer bei der Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & Co KG. Seine Schwerpunkte liegen im Online-Marketing und Micro-Media-Marketing für Hotels und Tourismusunternehmen. Er ist gelernter Hotelfachmann und studierter Kulturwissenschaftler (BWL/Kulturgeographie/Tourismusmanagement).

Philipp Oswald ist seit 2007 Leiter des Teams für Cluster in der Kreativwirtschaft bei der MFG Baden-Württemberg mbH – Innovationsagentur für IT und Medien. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Marburg tätig. Der Diplom-Geograph hat in Stuttgart und Adelaide (Australien) studiert und schreibt momentan an seiner Promotion.

Ulrike Regele, Dr., ist seit 2004 Leiterin des Referats Handel und Tourismus beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag. Zuvor war sie bei Ramböll Management als Umfragekoordinatorin tätig. Sie hat den Studiengang Angewandte Kulturwissenschaften an der Universität Lüneburg als Magistra Artium abgeschlossen.

Oliver Reitz ist seit 2007 Geschäftsführer der SMG Standortmarketing-Gesellschaft Landkreis Miesbach mbH. Im Rahmen dieser Aufgabe ist er für die Wirtschaftsförderung in den 17 Städten und Gemeinden des Landkreises Miesbach verantwortlich, zuvor war er u. a. Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Leverkusen und im Landkreis Starnberg. Tätigkeiten und Lehraufträge u. a. an der Zeppelin University in Friedrichshafen sowie an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld. Reitz hat Geographie, Öffentliches Recht und Landesentwicklung / Raumplanung an der Ruhr-Universität Bochum studiert.

Felix Richter ist seit 2009 Managing Partner bei der Public-Sector-Beratung Public One Governance Consulting. Er ist Experte in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung für die öffentliche Verwaltung. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt in den Bereichen Verwaltungsmodernisierung und E-Government. Herr Richter ist Diplom-Volkswirt.

Jan Dirk Roggenkamp, Dr. ist Referent in der Projektgruppe „Elektronische Akte in Strafsachen“ im Bundesministerium der Justiz. Zuvor war er Rechtsanwalt bei der Rechtsberatungsfirma Bird & Bird. Er berät nationale und internationale Mandanten in allen Rechtsfragen des IT, E-Commerce und Datenschutzrechts. Dr. Jan Dirk Roggenkamp studierte von 1998 bis 2003 Rechtswissenschaften in Berlin, Halle-Wittenberg und Salamanca (Spanien). Er promovierte am Lehrstuhl für Internetrecht an der

Universität Passau zum Thema Web 2.0 Plattformen im kommunalen E-Government.

Kai Schaeffer ist Vorstandsmitglied und Geschäftsführer der Schaeffer AG. Die Schaeffer AG stellt individuelle Frontplatten und Gehäuseteile für elektromechanische Geräte aller Art her. Vor 2008 war er Vorstandsmitglied des gemeinnützigen Vereins Adempiere e.V., einem Anbieter von Open Source Software für ERP. Kai Schaeffer hat an der FU Berlin Physik studiert.

Elisabeth Slapio ist Geschäftsführerin des Bereiches Handel, Tourismus, Informationstechnik- und Kommunikationstechnik, zurzeit mit dem Aufgabenschwerpunkt Branchenbetreuung des Einzel- und Großhandels, der Handelsvertreter, der Gastronomie, Touristik, Freizeit sowie der Informations- und Kommunikationstechnik, Leitung eines internen Rechenzentrums und allg. Informationsmanagement, Leitung eines internen Rechenzentrums und allg. Informationsmanagement. Sie vertritt die IHK in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien. Sie hat Jura studiert. Vor ihrer Tätigkeit bei der Industrie- und Handelskammer zu Köln war Frau Slapio u. a. an der Universität Köln sowie in verschiedenen Anwaltskanzleien tätig.

Jürgen Stember, Prof. Dr., ist seit 1999 Professor für Verwaltungswissenschaften am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz. Seit 2006 ist er auch der Dekan des Fachbereichs. Seine Lehrgebiete sind Verwaltungswissenschaften, Politikwissenschaften, Geoinformationssysteme und öffentliche Anwendungssysteme. Seine Forschungsschwerpunkte sind E-Government, Verwaltungswissenschaften, Verwaltungsmanagement und Reformmodelle im öffentlichen Sektor und Wirtschaftsförderung bzw. Standortmarketing. Er hat zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen der Verwaltungswissenschaften. Er hat Geographie an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster studiert.

Gert Wichtill ist Gründer der Agentur für Standortentwicklung. Zuvor war er bei den Berliner Unternehmen PlanB Consulting GmbH und der City & Bits GmbH tätig. Die Leistungen des Beratungsunternehmens Agentur für Standortentwicklung beinhalten alle relevanten Aufgabenstellungen der Wirtschaftsförderung wie Ansiedlungsakquisition, Bestandsförderung, Gründungsförderung und das Standortmarketing. Gert Wichtill studierte in Berlin und New York Wirtschaftsgeographie, Soziologie sowie Stadt- und Regionalplanung.

Klaus Wurpts ist seit 2005 Geschäftsführer der Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland GmbH. Ab 2003 war er verantwortlicher Projektleiter für den länderübergreifenden Clusterprozess beim ehemaligen Regionenmarketing Mitteldeutschland. Klaus Wurpts hat Politikwissenschaft in Paris und Leipzig studiert.

Uwe Zimmermann ist Beigeordneter und Stellvertretender Pressesprecher und zuständig für Europa, Internationale Verbandskooperation, Ländlicher Raum, Wirtschaft, Verkehr, Tourismus, Kommunikation beim Deutschen Städte- und Gemeindebund.

Weitere Titel aus dem vwh-Verlagsprogramm (Auszug)

Reihe „E-Learning“

- E. Abfalterer: Foren, Wikis, Weblogs und Chats im Unterricht
2007, 24,90 €, ISBN 978-3-9802643-3-4
- K. Himpsl: Wikis im Blended Learning
2007, 26,90 €, ISBN 978-3-9802643-5-8
- M. Hornbostel: E-Learning und Didaktik
2007, 24,90 €, ISBN 978-3-940317-00-1
- U. Höbarth: Konstruktivistisches Lernen mit Moodle
2007, 29,90 €, ISBN 978-3-940317-08-7
- T. Bernhardt/M. Kirchner: E-Learning 2.0 im Einsatz
2007, 31,90 €, ISBN 978-3-940317-16-2
- A. Schett: Selbstgesteuertes Lernen
Lerntagebücher in einem Blended-Learning-Szenario in der Sekundarstufe I
2008, 27,50 €, ISBN 978-3-940317-25-4
- S. Dreer: E-Learning an berufsbildenden Schulen
2008, 32,90 €, ISBN 978-3-940317-28-5
- H. Ernst: Mobiles Lernen in der Praxis
2008, 27,50 €, ISBN 978-3-940317-30-8
- E. Kaliva: Personal Learning Environments in der Hochschullehre
2009, 25,90 €, ISBN 978-3-940317-40-7
- S. Graf: Identity Management und E-Portfolios
2009, 33,50 €, ISBN 978-3-940317-55-1
- S. Panke: Informationsdesign von Bildungsportalen
2009, 32,90 €, ISBN 978-3-940317-59-9
- A. S. Nikolopoulos: Sicherung der Nachhaltigkeit von E-Learning-Angeboten an Hochschulen
2010, 32,50 €, ISBN 978-3-940317-60-5

Reihe „Multimedia“

- J. Sieck/M. A. Herzog (Hg.): Wireless Communication and Information
Beiträge der WCI-Tagungen 2006 u. 2007:
2008, 29,90 €, ISBN 978-3-940317-27-8
Beiträge der WCI-Tagungen 2008 u. 2009:
2009, 34,50 €, ISBN 978-3-940317-51-3

Reihe „AV-Medien“

- K. Herrmann: Produzieren in HD
2007, 22,90 €, ISBN 978-3-940317-05-6
- D. Schreier: Film und Rhythmus
2008, 18,90 €, ISBN 978-3-940317-34-6

Reihe „Typo | Druck“

- C. Bouchon: Infografiken
2007, 27,90 €, ISBN 978-3-940317-07-0
- M. Liebig: Browser-Typografie
2008, 35,90 €, ISBN 978-3-940317-09-4
- C. Gutschi: Schriftwirkung und Sprachraum
2010, 33,90 €, ISBN 978-3-940317-57-5

Reihe „Game Studies“

- J. Pacher: Game. Play. Story?
2007, 27,90 €, ISBN 978-3-940317-10-0
- H. Witzmann: Game Controller
2007, 25,90 €, ISBN 978-3-940317-14-8
- S. Schwingeler: Die Raummaschine
2008, 28,90 €, ISBN 978-3-940317-24-7
- T. Rittmann: MMORPGs als virtuelle Welten
2008, 26,50 €, ISBN 978-3-940317-20-9
- B. Rapp: Selbstreflexivität im Computerspiel
2008, 32,90 €, ISBN 978-3-940317-35-3
- R. Seda: Interactive Storytelling im Computerspiel
2008, 35,90 €, ISBN 978-3-940317-33-9
- M. Mosel (Hg.): Gefangen im Flow?
2009, 29,90 €, ISBN 978-3-940317-37-7
- A. Stoll: „Killerspiele“ oder E-Sport?
2009, 28,90 €, ISBN 978-3-940317-42-1
- J. Sieck/M. A. Herzog (Hg.): Kultur und Informatik: Serious Games
(14./15. Mai 2009, Berlin, Tagungsband)
2009, 30,90 €, ISBN 978-3-940317-47-6
- R. T. Inderst: Vergemeinschaftung in MMORPGs
2009, 34,90 €, ISBN: 978-3-940317-50-6
- A. Beyer/G. Kreuzberger (Hg.): Digitale Spiele – Herausforderung und Chance
2009, 32,50 €, ISBN 978-3-940317-04-9
- M. Mayer: Warum leben, wenn man stattdessen spielen kann?
2009, 36,90 €, ISBN 978-3-940317-54-4
- D. Pietschmann: Das Erleben virtueller Welten
2009, 28,90 €, ISBN 978-3-940317-44-5
- R. T. Inderst/D. Wüllner: 10 Fragen zu Videospiele
2009, 22,90 €, ISBN 978-3-940317-56-8
- A. Tolino: Gaming 2.0 – Computerspiele und Kulturproduktion
2010, 44,90 €, ISBN 978-3-940317-66-7

Reihe „Web 2.0“

F. Renz: Praktiken des Social Networking 2007, 21,90 €, 978-3-9802643-6-5

S. Munz/J. Soergel: Agile Produktentwicklung im Web 2.0 2007, 32,90 €, ISBN 978-3-940317-11-7

C. Mörl/M. Groß:

Soziale Netzwerke im Internet 2008, 28,90 €, ISBN 978-3-940317-22-3

T. Seeber: Weblogs – die 5. Gewalt? 2008, 25,50 €, ISBN 978-3-940317-23-0

J. Moskaliuk (Hg.): Konstruktion und Kommunikation v. Wissen mit Wikis 2008, 27,50 €, ISBN 978-3-940317-29-2

J. L. Brinning:

Persönliches Publizieren im Web 2.0 2008, 27,50 €, ISBN 978-3-940317-32-2

F.-R. Habel/A. Huber (Hg.): Web 2.0 für Kommunen u. Kommunalpolitik 2008, 27,50 €, ISBN 978-3-940317-36-0

A. Hutter: Watchblogs: Medienkritik 2.0? 2009, 27,90 €, ISBN 978-3-940317-12-4

M. Mara: Narziss im Cyberspace 2009, 27,90 €, ISBN 978-3-940317-46-9

R. Stephan: Cyber-Bullying in sozialen Netzwerken

2010, 20,90 €, ISBN 978-3-940317-64-3

Reihe „Medienwirtschaft“

C. Frahm: Die Zukunft der Tonträgerindustrie 2007, 24,90 €, 978-3-9802643-8-9

S. Huber: Neue Erlösmodelle für Zeitungsverlage 2007, 27,90 €, ISBN 978-3-9802643-9-6

Reihe „Medientheorie“

T. Schindl: Räume des Medialen 2007, 24,90 €, ISBN 978-3-940317-13-1

E. Tinsobin: Das Kino als Apparat 2008, 24,90 €, ISBN 978-3-940317-18-6

H. Hillgärtner: Das Medium als Werkzeug 2008, 30,90 €, ISBN 978-3-940317-31-5

R. Balsam: Selbstinszenierung durch Fotografie 2009, 29,50 €, 978-3-940317-58-2

Reihe „E-Business“

J. S. Günther: Erfolgreiches Online-marketing mit Google

2008, 43,90 €, ISBN 978-3-940317-26-1

S. Sobczak/M. Groß: Crowdsourcing 2010, 24,90 €, ISBN 978-3-940317-61-2

Reihe „E-Humanities“

G. Vogl: Selbstständige Medienschaffende in der Netzwerkgesellschaft

2008, 29,90 €, ISBN: 978-3-940317-38-4

C. Russ: Online Crowds Massenphänomene und kollektives Verhalten im Internet 2010, 31,50 €, ISBN 978-3-940317-67-4

Reihe „Schriften zur

Informationswissenschaft“

R. Kuhlen: Erfolgreiches Scheitern – eine Götterdämmerung des Urheberrechts? 2008, 39,90 €, 978-3-940317-21-6

M. Heckner: Tagging, Rating, Posting 2009, 27,90 €, ISBN 978-3-940317-39-1

R. Kuhlen (Hg.): Information: Droge, Ware oder Commons? (Proc. ISI 2009) 2009, 38,90 €, ISBN 978-3-940317-43-8

S. Mühlbacher: Information Literacy in Enterprises

2009, 32,90 €, ISBN 978-3-940317-45-4

M. Maßun: Collaborative Information Management in Enterprises

2009, 28,90 €, ISBN 978-3-940317-49-0

T. Memmel: User Interface Specification for Interactive Software Systems 2009, 33,90 €, ISBN 978-3-940317-53-7

A. Ratzka: Patternbasiertes User Interface Design für multimodale Interaktion 2010, 33,90 €, ISBN 978-3-940317-62-9

„Kleine Schriften“

M. Pankow: In kurzen Sätzen zur weiten Welt Eine funktionale Analyse des Phänomens Twitter [Softcover]

2010, 12,80 €, ISBN 978-3-940317-65-0

Varia

nestor Handbuch Eine kleine Enzyklopädie der digitalen Langzeitarchivierung 2009, 24,90 €, ISBN 978-3-940317-48-3



Aktuelle Ankündigungen, Inhaltsverzeichnisse und Rezensionen finden sie im vwH-Blog unter www.vwh-verlag.de.

Das komplette Verlagsprogramm mit Buchbeschreibungen sowie eine direkte Bestellmöglichkeit im vwH-Shop finden Sie unter www.vwh-verlag-shop.de.