



OPENCities  
Verstehen



OPEN **Cities**

Dies ist der erste Teil einer Reihe von insgesamt vier Publikationen, die der British Council für 2010 plant. Jede der Publikationen greift ein zentrales Thema auf, das sich im Zuge des OPENCities Projektes ergeben hat und erläutert diese Themenbereiche anhand von praxisbezogenen Fallstudien aus den am Projekt beteiligten Städten, anhand von Forschungsergebnissen und Informationen zu weiteren Städten, die in diesem Kontext von Interesse sind.

**1. OPENCities Verstehen.**

**2. OPENCities - Leadership und Governance.**

**3. OPENCities - Internationalisierung .**

**4. OPENCities - Management ethnischer und kultureller Vielfalt.**

*OPENCities Verstehen* stellt Fallstudien aus Madrid, Dublin, Toronto, Auckland und Amsterdam vor.

Erstveröffentlichung 2010  
British Council  
Martínez Campos 31  
28010 Madrid

**Autor:** Greg Clark

**Redaktion:** Carolina Jiménez

@ British Council

**ISBN:** 978-3-9809532-2-1

**Design:** www.baetica.com

**Übersetzung:**  
www.angelika-welt.de

**Druck:** LERKO PRINT S.A.

## Dank des Autors

Der Autor dankt den folgenden Personen für Beratung, Interviews, Unterstützung, Materialien und persönliche Einblicke, die zur Gestaltung der Fallstudien in dieser Publikation beigetragen haben:

**Geerte Udo**, *Manager, Amsterdam Marketing – Amsterdam Partners, Amsterdam*; **Kaaren Goodall**, *Executive Director, Committee for Auckland, Auckland*; **Clyde Rogers**, *Group Manager, AucklandPlus, Auckland*; **Raewyn Stone**, *Acting Manager, Community Development, Manukau City Council, Auckland Region*; **Justin Treagus**, *Programme Director OMEGA, Committee for Auckland, Auckland*; **Vannesa Ahuactzin**, *Design Twentyfirst Century, The Creative Alliance, Dublin*; **Peter J. Finnegan**, *Director of International Relations and Research, Dublin City Council*; **John Tierney**, *City Manager, Dublin City Council*; **Ignacio Niño Pérez**, *CEO, Madrid Global, Madrid*; **Bonifacio Vega García**, *Director General, Madrid Global, Madrid*; **Ratna Omidvar**, *President, Maytree Foundation, Toronto*; **Randy McLean**, *Senior Policy Advisor, Economic Development Division, City of Toronto*.

Der British Council dankt der BAK BASEL Economics AG und allen Städten, die bei der Durchführung einer Machbarkeitsstudie mitgewirkt haben (weitere Details im Innenteil), um zu überprüfen, ob und wie Offenheit im Städtevergleich messbar ist und sich für ein Benchmarking eignet. Mein besonderer Dank gilt **Jamie Cudden** (Dublin), **Jonathan Day** (Cardiff) und **Stefanie Bolten** (Düsseldorf).

## Über den Autor

**Greg Clark** ist ein internationaler Berater zu Fragen der Stadtentwicklung und leitender Berater des British Council Projektes OPENCities. Zu seinem Aufgabenbereich zählen Kernfunktionen als *Lead Advisor on City, Regional, and Economic Development, Department for Communities and Local Government, Senior Fellow ULI Europe/EMEA/India*, Vorsitzender des *OECD LEED Forum of Development Agencies and Investment Strategies* sowie Professor an der *Cass Business School City of London*.

[www.gregclark.com](http://www.gregclark.com).

## Haftungsausschluss

Der British Council übernimmt keine Verantwortung für die Inhalte sämtlicher in dieser Publikation aufgeführten externen Websites.

# Vorwort

Von **Professor Mike Hardy** Professor Mike Hardy OBE,  
*Leader, Intercultural Dialogue Programme, British Council*

Kulturbeziehungen sind für die Menschen dieser Welt ein Mittel offener und aufrichtiger Kommunikation und Interaktion. Aus diesem Grund wurde der British Council im Jahre 1934 gegründet, und bis heute spielen wir auf diesem Gebiet in 110 Ländern eine entscheidende Rolle.

Länder sehen sich heute ähnlichen Risiken ausgesetzt wie vor 75 Jahren – wirtschaftliche Rezession, gepaart mit einer potenziellen Zunahme protektionistischer, nationalistischer und isolationistischer Tendenzen.

Zusätzlich muss unsere Welt mit dem Klimawandel, mit schwindenden Ressourcen, Bevölkerungswachstum und Massenmigration fertig werden – in einer Zeit, in der diese Welt durch die Möglichkeiten des Reisens und der Kommunikation sehr viel kleiner und enger verflochten zu sein scheint.

Mehr als je zuvor müssen Länder bei der Suche nach effektiven Lösungen zusammenarbeiten.

Wir sind der Überzeugung, dass kulturelle Beziehungen einen wichtigen Beitrag leisten. Sie

führen Menschen zusammen, die ein gemeinsames Ziel erreichen möchten und bereichern das breitere Spektrum traditioneller diplomatischer Beziehungen zwischen Regierungen.

In diesem Zusammenhang begannen wir, über Städte und deren Offenheit nachzudenken. In Europa hatten wir bereits mit der Förderung einer paarweisen Kooperation britischer und spanischer Städte zur Entwicklung von Zukunftsstrategien begonnen. Lernergebnisse aus diesen Kooperationen sollten in eine Publikation einfließen. Alle Städte teilen das Bestreben, in einer sich wandelnden globalen Volkswirtschaft erfolgreich zu sein und kämpfen gleichzeitig mit den Herausforderungen, denen sie sich ausgesetzt sehen. Ein von allen akzeptiertes Erfolgskriterium ist ein attraktives Umfeld für talentierte und qualifizierte Menschen und der Aufbau ausgewogener und kohäsiver Humanressourcen, die in einer modernen Wirtschaft notwendig sind.

Wir weiteten unsere Untersuchungen der Herausforderungen auf andere europäische Städte aus und setzten uns in einem Projekt

unter dem Aspekt der Offenheit mit diesen Fragen auseinander. OPENCities ist ein Projekt, das eine solide Verständnisgrundlage für das Potenzial jener Städte schaffen soll, die sich den Chancen öffnen, die für sie durch international mobile Arbeitskräfte entstehen. Unsere anfängliche Prämisse war, dass Offenheit und die Verpflichtung, die mit einer offenen Haltung einhergeht, in unserer heutigen Zeit Grundvoraussetzungen für starke Städte sind. Wir wollten diese Prämisse kritisch beleuchten und in Frage stellen.

Die Anfänge in diesem kleineren Rahmen und unsere Gedanken zum Thema fassten wir im Februar 2008 kurz in der Publikation **Towards OPENCities** zusammen. Zwei Jahre später präsentieren wir voller Stolz die vorliegende neue Publikation **Understanding OPENCities** – das erste Buch einer Reihe von insgesamt vier Publikationen, die unsere bisherige Arbeit beschreiben und die anhand verschiedener zusammenfassender Fallstudien die Auswirkungen von Offenheit auf die Städte zeigen.

Wir haben starke Partnerschaften aufgebaut. Unter der Leitung des Belfast City Council und mit finanzieller Unterstützung durch URBACT (einem europäischen Programm für Austausch und Lernen, das sich für eine nachhaltige Stadtentwicklung einsetzt – das Projekt wird von der EU mitfinanziert) haben sich 10 Städte mit uns zusammengeschlossen, um das Thema Offenheit weiter zu beleuchten und lokale Handlungspläne zu diesem Zweck zu entwickeln. Parallel zu diesen Aktivitäten, zur engen Zusammenarbeit der Partner und zu deren Beitrag gab der British Council eine Studie zur Definition, Messung und zum Benchmarking von Offenheit in Auftrag. Das

führende Beratungsunternehmen BAK Basel war für die Zusammenstellung und Analyse der Daten zuständig. Folgendes ergab sich aus den Untersuchungen:

- Offenheit ist ein echter Gewinn für Städte, wenn sie eine internationale Anbindung planen und auf internationaler Ebene eine Rolle spielen möchten.
- Städte können den Grad ihrer Offenheit beeinflussen und tun dies auch. Sie profitieren von internationalen Bevölkerungsströmen. Während einige Faktoren, die Offenheit beeinflussen, außerhalb der Kontrolle der Städte liegen, können städtische Regierungen auf viele andere Faktoren unmittelbar Einfluss nehmen: Identität und Charakter der Stadt; Bildungswesen, Wohnungsmarkt und Kulturangebot; die Form der lokalen Demokratie der Stadt und der von ihr ermöglichte Grad der Partizipation, usw.
- Offenheit ist messbar und die Städte können sich und ihre Fortschritte mit anderen Städten vergleichen.

Gleichzeitig haben wir Fallstudien zur Veranschaulichung unserer theoretischen Aussagen durchgeführt (von denen einige in dieser Publikation vorgestellt werden). 2011 endet die von Belfast geleitete Arbeit im Rahmen des Projektes OPENCities. Bis dahin werden wir viel erreicht haben, aber gleichzeitig ergibt sich die Frage, ob es Raum für Wachstum und eine Fortsetzung des Projektes gibt.

Wir bejahen dies und werden zusammen mit Madrid, Dublin und dem OECD-Programm LEED diese Arbeit mit der Entwicklung von OPENCities Global fortsetzen – einem Netzwerk

aus bereits etablierten und sich entwickelnden Weltstädten, die sich dem Gedanken der Internationalisierung verpflichtet fühlen und sich auf die Chancen konzentrieren, die von ethnischer Vielfalt geprägte Bevölkerungsgruppen für ihre jeweilige Stadt bedeuten.

Das Netzwerk wird sich aus zwei Gruppen von Mitgliedern zusammensetzen – den Kernmitgliedern und den assoziierten Mitgliedern. Es wird Städten, Unternehmen und Marktforschern sowie Wegbereitern/Aktivistinnen die Zusammenarbeit ermöglichen. Das Projekt wendet sich auch an Städte, die bisher keine Tradition internationaler Offenheit gepflegt haben, dies jedoch künftig anstreben.

Im Wesentlichen möchten wir einer immer größeren Zahl von Städten Wege zu mehr Offenheit aufzeigen, so dass eine größere Zahl von Menschen und Nationen von diesen Knotenpunkten der Menschheit profitieren können.

Es ist allgemein akzeptiert und sorgfältig nachgewiesen, dass Städte Motoren für die Wirtschaft ihrer jeweiligen Länder sind. Bald wird dies auch für ihre Rolle bei der Gestaltung neuer Gesellschaften der Fall sein, da durch diese Rolle der Weg zu einer besseren Lebensqualität, verbesserten Dienstleistungen und Chancen für lokale und internationale Bevölkerungsgruppen sowie stärker integrierten Nationen, wirtschaftlichem Wohlstand und einer verbesserten Völkerverständigung eröffnet wird.

Ich bin sehr daran interessiert, dass diese Arbeit fortgesetzt und weiter ausgebaut wird. Es ist eindeutig, inwieweit diese Arbeit eine zentrale Rolle für die Interessen des British

Council im Bereich kulturelle Beziehungen einnimmt. Der Austausch von Wissen und Ideen zur Förderung von Verständnis und Vertrauen zwischen Menschen und ihrem jeweiligen Gemeinwesen wirkt am stärksten, wenn er sich an geopolitischen Gegebenheiten der Gegenwart orientiert. Städte sehen sich denselben Herausforderungen und Chancen gegenüber wie mobilisierte globale Arbeitskräfte. Auf diese Weise werden den Lenkern des Stadtgeschehens neue Möglichkeiten eröffnet, Rücksprache zu halten, sich auszutauschen und gemeinsam Schlussfolgerungen zu erarbeiten.

# 1. Warum OPENCities?

OPENCities ist ein Gemeinschaftsprojekt des British Council, der Europäischen Kommission, von Stadträten der ganzen Welt sowie einer wachsenden Zahl von Partnerinstitutionen. Zielsetzung des Projektes ist es, ein widerstandsfähiges Verständnis für das Potenzial zu schaffen, das Städte entwickeln, wenn sie sich durch lokale Aktivitäten und mehr Einflussnahme stärker den Möglichkeiten internationaler Bevölkerungsströme öffnen.

Erfolgreiche Städte sind oftmals auch offene Städte, aber es gibt noch sehr viel mehr Städte, die sich öffnen und von den Vorteilen ethnischer Vielfalt und einer globalen Reichweite profitieren könnten. Gäbe es mehr offene Städte, könnte die Welt mobilen Bevölkerungsgruppen eine bessere Lebensqualität bieten. Gleichzeitig würden viele Durchschnittsbürger von den Vorteilen der von Vielfalt geprägten Städte profitieren. In der Gesamtbetrachtung würde eine spürbare gesellschaftliche Globalisierung entstehen, die Humankapital und menschliche Talente als internationale Wirtschaftsgüter wertet. Gleichzeitig trügen die Städte stärker zum gesamtstaatlichen Erfolg einer Nation bei.

Diese Städte und ihre Angebotsvielfalt gewinnen auch für die einheimische Bevölkerung an Attraktivität. Kreativität, positive Energie, neue Chancen und mehr Wahlmöglichkeiten in vielen Bereichen des kulturellen und öffentlichen Lebens, bei der Freizeitgestaltung und in den Bereichen Arbeit und Unternehmertum werden gefördert. Bei gutem Management und einem hohen Anspruch an Führungsqualitäten sind

*Tabelle 1: Städte mit einem Anteil von 25% oder mehr an im Ausland geborenen Bewohnern (in alphabetischer Reihenfolge)*

1. Amsterdam	14. Muscat
2. Auckland	15. New York
3. Brüssel	16. Perth
4. Dschidda	17. Riyadh
5. Dubai	18. San Francisco
6. Frankfurt	19. San Jose
7. Hong Kong	20. Singapur
8. Jerusalem	21. Sydney
9. London	22. Tbilisi
10. Los Angeles	23. Tel Aviv
11. Medina	24. Toronto
12. Melbourne	25. Vancouver
13. Miami	

Überall auf der Welt finden sich ethnisch vielfältige Bevölkerungsgruppen in sehr 'offenen' Städten zusammen: Diese Orte bieten im Ausland geborenen Bevölkerungsgruppen für einen bestimmten Zeitraum oder auch auf Dauer die Möglichkeit der Ansiedlung, ohne dass gesellschaftliche Krisen entstehen oder die Einheimischen ihr Selbstbewusstsein verlieren. In der Tat scheinen sich diese Städte sehr gut mit ihrer kosmopolitischen Haltung arrangiert zu haben und in der Regel an ihrer ethnischen und kulturellen Vielfalt Gefallen zu finden.

diese Städte eine Schnittstelle für den globalen Fluss von Wissen, Kapital und Dienstleistungen und ein ressourcenreiches Umfeld für verschiedene Lebensformen und ermöglichen eine hohe Lebensqualität für alle städtischen Bevölkerungsgruppen.

Diese durch ihre Offenheit geprägten Städte in vielen verschiedenen Ländern haben ihren Bewohnern viel zu bieten: Zugang zu Jobs und Geschäftschancen für Unternehmer; Serviceleistungen und allgemeine Unterstützung; vielfältige öffentliche Einrichtungen und eine große Auswahl an Wohnformen sowie kultureller Ausdrucksreichtum und Freiheit des Denkens, der Meinungsäußerung und des Glaubens, während diese Aspekte von ihren Nachbarstädten nicht so gut abgedeckt werden. Hier nun einige Gemeinsamkeiten aller offenen Städte: Sie stehen einem internationalen wirtschaftlichen Engagement häufig positiv gegenüber und/oder stehen globalen Werten und/oder internationalen Institutionen positiv gegenüber. Sie wissen, wie man eine linguistische und kulturelle Vielfalt optimal in der Arbeit mit globalen Geschäftspartnern und Besuchern aus aller Welt einsetzt. Und der wesentlichste Aspekt ist, dass diese Städte in der Regel eine gewisse Freiheit zur Selbstentfaltung bieten und gleichzeitig ein Gefühl der Zugehörigkeit fördern.

Offenheit und Vielfalt und die Vorteile, die sie mit sich bringen, sind sowohl aus emotionaler als auch aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll.

Menschen kommen in diese Städte, um sie zu besuchen, dort zu lernen, zu leben, sich ihren Lebensunterhalt zu verdienen und Geschäfte abzuwickeln, zu investieren und Innovationen voranzutreiben. Manchmal kommen sie auch in diese Städte, um dort Zuflucht und Unterstützung zu suchen. Somit steht die Welt durch das Anwachsen der globalen Bevölkerung und deren erhöhter Mobilität vor einem entscheidenden Dilemma. Wie können unsere Städte offener werden, so dass sehr viel mehr Menschen und sehr viel mehr Nationen von diesen Knotenpunkten der Menschheit profitieren?

- Offener Städte könnten insgesamt eine höhere Lebensqualität für alle Stadtbewohner und Besucher einer Stadt bedeuten.
- Offener Städte könnten mehr und bessere Serviceleistungen und Möglichkeiten für alle mobilen Menschen bedeuten – mit erheblichen Auswirkungen auf soziale Gerechtigkeit und interkulturelles Engagement.
- Offener Städte könnten außerdem besser integrierte Staaten, mehr Wohlstand staatlicher Volkswirtschaften und eine verbesserte Völkerverständigung bedeuten.

Das Projekt OPENCities sucht Antworten auf die Frage, wie viele weitere Städte offene Städte werden können und kümmert sich um praktikable Wege, um mehr Offenheit zu ermöglichen.

Anfängliche Überlegungen zum Thema offene Städte haben wir in einer weiteren Publikation dargelegt: **Towards OPENCities**: Greg Clark, März 2008, British Council



## 1.1 Die Rolle der Offenheit für den Erfolg einer Stadt.

Frühere Analysen von Überprüfungen städtischer Erfolge sowie von Kennzahlen zu den einzelnen Städten zeigen einige der Hauptbestandteile für den mittel- und langfristigen Erfolg einer Stadt. In der Folge werden Themen vorgestellt, die erfolgreiche Städten und Regionen mittelfristig gemeinsam haben:

- Erschließungsqualität und Wachstumsspielraum;
- Lebensqualität und örtliche Gegebenheiten (z.B. Qualität der Stadtplanung);
- Qualifikationen der Erwerbsbevölkerung;
- Innovation und Kreativität;
- Unternehmergeist;
- Gewerbestrukturen;
- Kostenbasis von Städten und Regionen;
- Transparenz des wirtschaftlichen Umfelds;
- Identität und Markenaufbau und die
- Fähigkeit, einen strategischen Wandel umzusetzen.

Die Fähigkeit einer Stadt, im Laufe der Zeit internationale Bevölkerungsgruppen anzuziehen, ist ein ausschlaggebender Indikator für den langfristigen Erfolg einer Stadt.

Der langfristige Erfolg von Städten über viele Konjunkturzyklen unterscheidet sich jedoch in mancherlei Hinsicht und erfordert möglicherweise weitere Gegebenheiten. Wir können

einige zusätzliche ausschlaggebende Faktoren für die langfristige Performance einer Stadt ausmachen:

- Unverwechselbarkeit, Werte, Stärke der städtischen Identität und der Marke ‚Stadt‘;
- Standort und Zugang zu Wachstumsmärkten;
- Die Rolle der Stadt im internationalen Wirtschaftsleben;
- Macht der Sprachen sowie der Regulierungs- und Rechtssysteme;
- Fülle des künstlerischen, architektonischen und kulturellen Lebens;
- Führung der Stadt (City Leadership) sowie Koordination auf regionaler Ebene;
- Erfolgreiche Anpassung an Erschütterungen und eine glückliche Hand bei der Positionierung in Konfliktsituationen;
- Investition in die Stadt aus allen zur Verfügung stehenden Quellen (unter Einbeziehung höherer Regierungsebenen und Partnerschaften zwischen öffentlichem und privatem Sektor);
- Nachhaltigkeit im Klima- und Umweltbereich und
- **Offenheit für internationale Bevölkerungsgruppen.**

Wie diese Aufstellung nahe legt, sollte sich ein Erfolg versprechender strategischer Ansatz einer Stadt nicht nur auf die wirtschaftlichen Kernmerkmale Innovation, Produktivität und Unternehmergeist konzentrieren, sondern auch weniger greifbare Dimensionen wie internationale Positionierung, Nachhaltigkeit, Offenheit, Führungsverhalten, offene Demokratie und Kultur mit einbeziehen. Interessanterweise ist

einer der Faktoren für den langfristigen Erfolg die Fähigkeit einer Stadt, mit Schocksituationen - z. B. mit einer Rezession - fertig zu werden. Dies verdeutlicht, wie notwendig es für die Strategieentwicklung einer Stadt ist, sich mit dem Thema direkt auseinanderzusetzen, um Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten und die anschließende Erholung zu unterstützen. Städte sollten während einer Rezession und bei anderen Schockerlebnissen keinesfalls weniger offen sein. Entscheidend ist, dass sie langfristiges Zutrauen in ihren gewählten Weg demonstrieren.

Welche Bestandteile sind also notwendig, um die gewünschte Offenheit für eine Stadt zu erreichen? Welche Taktiken und Strategien sind unabdingbar oder wünschenswert? Während jede Stadt anders ist und solche Unterschiede berücksichtigt werden müssen, gibt es doch einige Merkmale, die für die Weiterentwicklung und den Erfolg einer Stadt von entscheidender Bedeutung sind. Einer dieser Merkmale ist die Förderung von Offenheit in der Stadt. Trotzdem liegen viele Maßnahmen zur Förderung der Offenheit einer Stadt nicht im Verantwortungsbereich der kommunalen Regierungen der Städte. Aus diesem Grund ist eine Führung notwendig, der hohes Gewicht beigemessen wird (einflussreiche Führungsrolle).

**Eine Stadt muss sich bei ihren Bürgern und in einem größeren Rahmen für Offenheit einsetzen. Hierzu ist eine Führung notwendig, der die entsprechende Bedeutung beigemessen wird (einflussreiche Führungsrolle).**

**In der Regel sind Regierungen auf kommunaler Ebene für die folgenden Bereiche nicht zuständig:**

- Zuwanderungspolitik und Anreize für die Zuwanderung.
- Gesetzmäßigkeiten des Arbeitsmarktes
- Aktivitäten von Universitäten
- Große Arbeitgeber
- Entscheidende Aspekte internationaler Infrastruktur

In vielen Fällen haben die städtischen Regierungsbehörden nicht die Entscheidungshoheit in solch wichtigen Bereichen wie:

- Wohnungspolitik.
- Bildungspolitik.
- Kulturpolitik.

Städtische Regierungen können außerdem keine Marktprozesse steuern, aber sie können und müssen in den folgenden Bereichen Einfluss nehmen und Überzeugungsarbeit leisten:

- Bei der Ansiedlung oder Ausweitung von Firmenstandorten auf ihrem Territorium
- Bei Investoren, um von der Stadt gewünschte Investitionen zu ermöglichen
- Bei der Bevölkerung, damit sie die Stadt als ihr Zuhause annimmt
- Bei Arbeitgebern, damit sie bestimmte Arbeitnehmer einstellen/bestimmte Qualifikationen anerkennen

**Um langfristige Erfolge zu erzielen, müssen die Städte auf lange Sicht Vertrauen in ihren eingeschlagenen Weg zeigen und sogar in Krisenzeiten internationale Bevölkerungsgruppen für sich gewinnen.**

Somit ist es erforderlich, dass Städte politische Richtlinien, Programme und Prozesse beeinflussen und mitgestalten, die sie nicht selbst steuern, wenn sie Offenheit anstreben. Diese Einflussnahme ist Aufgabe des City Leadership und kann folgende Aktivitäten beinhalten:

- Ausarbeitung der künftigen Ausrichtung der gesamten Stadt
- Sammeln von Informationen
- Befürwortung und Aushandlung von Veränderungsprozessen
- Koordination und Aufbau von Allianzen
- Gemeinsame Strategien
- Joint Ventures und Investitionen
- Innovation in Politik und Praxis
- Förderung katalytischer Projekte
- Überzeugung und Einflussnahme auf die Öffentlichkeit, die Medien und institutionelle Meinungen

(Das Thema *City Leadership in OPEN Cities* wird im 2. Teil dieser Reihe ausführlich behandelt)

## 1.2. Definition städtischer Offenheit. Was versteht man unter einer offenen Stadt?

Der Begriff Offenheit wird in unterschiedlichen Zusammenhängen mit wechselnder Bedeutung verwendet, obwohl stets eine positive Haltung gegenüber Verschiedenheit und Innovation zugrunde liegt. Für einige steht er für die Akzeptanz von Veränderungen und neuen Ideen, andere wiederum verbinden mit dem

Begriff die Fähigkeit einer Gesellschaft, mit Verschiedenheit inklusiv umzugehen, für viele steht er für eine Bereitschaft, sich neuen Horizonten und längerfristigen / in weiter Ferne liegenden Zielen zu öffnen. Wir wollten eine für alle Gruppen akzeptable Definition einführen, die im Hinblick auf Möglichkeiten der Offenheit Vergleichbarkeit ermöglicht und Lernoptionen eröffnet.

Wenn man den Gedanken der Offenheit auf städtischer Ebene anwendet, bezieht er sich in erster Linie auf den Zugang für Ideen und Menschen, den die Städte ermöglichen. Außerdem geht es darum, inwieweit Städte Möglichkeiten zur Integration und Partizipation im städtischen Leben für ausländische Bevölkerungsgruppen bieten. Der erste vom British Council veröffentlichte Bericht im Jahr 2008 definierte Offenheit ausdrücklich wie folgt: Qualität und Gesamtheit aller lokalen Gegebenheiten, die im Laufe der Zeit internationale Bevölkerungsgruppen anziehen und in der Stadt halten“<sup>1</sup>. Ende 2008 wurde das empirische Wirtschaftsforschungsinstitut BAK Basel damit beauftragt, die British Council Definition von Offenheit aus dem Jahre 2008, die in *Zusammenarbeit mit einer Gruppe europäischer Städte*<sup>2</sup> entstanden ist, zu überprüfen und zu validieren. Die beratende Überprüfung des Instituts führte zu einer Modifizierung der Definition wie folgt:

„Offenheit bedeutet, Bedingungen zu schaffen, die eine Stadt für internationale Bevölkerungsgruppen attraktiv machen und es allen Bewohnern ermöglichen, an der erfolgreichen Entwicklung der Stadt mitzuwirken.“

<sup>1</sup>. Clark, G. (2008): Towards OPEN Cities. Herausgegeben vom British Council, Madrid: 12.

<sup>2</sup>. Belfast, Bilbao, Bukarest, Cardiff, Dublin, Düsseldorf, Edinburgh, Madrid, Manchester, Newcastle, Nitra, Nottingham, Sofia und Wien.

Diese Definition von Offenheit hat den Gedanken des „Halten“ durch den Schwerpunkt bei „anziehen“ und „ermöglichen“ ersetzt und dadurch den Fokus auf den künftigen Erfolg der Stadt umgelenkt. Sie bildete die Grundlage für die anschließende Machbarkeitsstudie und bestätigte zugleich die weiter reichende Bedeutung von Offenheit in Städten sowie die Gültigkeit der von den am Projekt beteiligten Städten bevorzugten Definition. Sie entwickelt die Arbeit der Vergangenheit weiter und optimiert sie.

OPENCities müssen bereit sein, Ideen, Veränderungen und Innovation zu akzeptieren und die Bereitschaft haben, diese Prozesse aktiv innerhalb der Stadtgrenzen und darüber hinaus zu finden. Anziehungskraft allein reicht nicht aus, diese Städte müssen außerdem offen sein und Bedingungen für die internationalen Bevölkerungsgruppen schaffen, die es ihnen ermöglichen, an den sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen der Stadt teilzuhaben und einen problemlosen Zugang zu Dienstleistungen und Systemen zu bekommen. Aus diesem Grund gibt es drei Grundvoraussetzungen für die Offenheit einer Stadt: a) die Bereitschaft, Vielfalt und Innovation zuzulassen und damit internationale Bevölkerungsgruppen anzuziehen; b) ein niedrighschwelliger Zugang sowie c) Erleichterung der Integration und Partizipation internationaler Bevölkerungsgruppen.

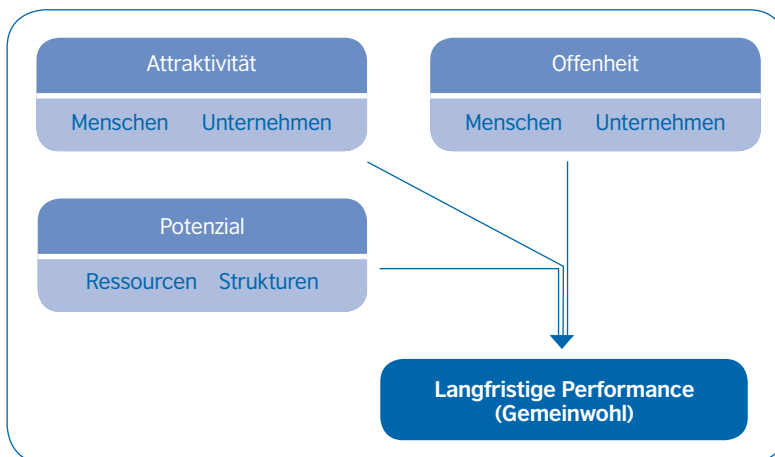
Offenheit resultiert somit aus Anziehungskraft gepaart mit einem niedrighschwelligem Zugang zu einer Stadt und ihren Angeboten. Städte können für sehr unterschiedliche internationale Bevölkerungsgruppen attraktiv und offen sein – unter anderem für qualifizierte Migranten, weniger qualifizierte Migranten, Studierende

oder Menschen im Ruhestand. Offenheit wird oft nur als einer der Faktoren genannt, die einen Beitrag zur allgemeinen Attraktivität einer Stadt leisten und es wird selten bedacht, dass sie eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg in anderen Bereichen ist. Die Tatsache, dass eine Stadt sowohl offen als auch attraktiv ist, ist ein essenzieller, jedoch häufig übersehener Faktor, der dafür sorgt, dass sich im Laufe der Zeit internationale Bevölkerungsgruppen von der Stadt angezogen fühlen und dort bleiben möchten.

Um unsere Forschung voranzubringen und die Indikatoren zu ergründen, die sich am besten eignen, wurden internationale Bevölkerungsgruppen in vier Kategorien bzw. „Statusgruppen“ aufgeteilt: Hoch qualifizierte Migranten, weniger qualifizierte Migranten, Studierende und Menschen im Ruhestand.

Offene Städte, die erfolgreich internationale Bevölkerungsgruppen anziehen, stellen fest, dass sie wichtige urbane Errungenschaften erzielen können, durch die sie:

- Über eine größere kritische Masse von Menschen zur Unterstützung der öffentlichen Infrastruktur und privater Dienstleistungen verfügen
- Spezifische Qualifikationsgruppen anziehen, die städtische Volkswirtschaften in Schlüsselbereichen und wichtigen Dienstleistungsfunktionen benötigen
- Wirtschaftliche Internationalisierung und Spezialisierung fördern
- Ein kreatives/kulturelles weltoffenes Milieu schaffen, das für Innovatoren, Investoren, Besucher und Anwohner gleichermaßen attraktiv ist.



Quelle: BAK Basel

## 2. Messbarkeit von OPENCities

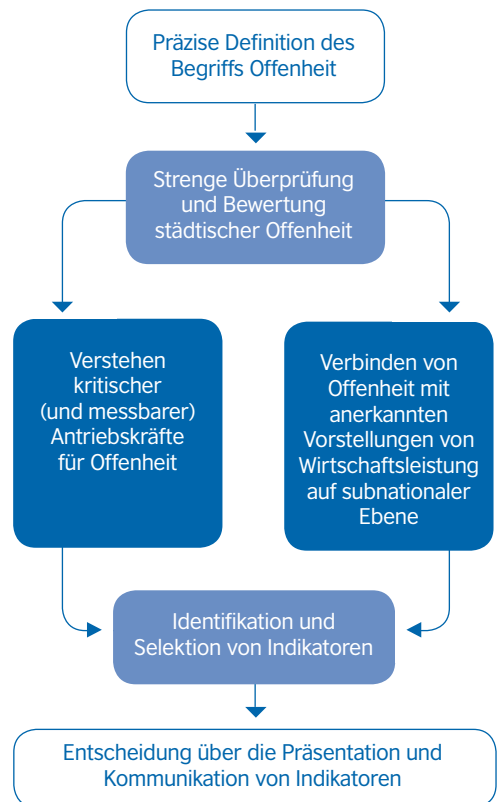
Nach Festlegung der Definition von Offenheit geht es im nächsten Schritt um ihre Messbarkeit. Lässt sich Offenheit durch Analyse von Fortschritten und Überprüfung politischer Richtlinien messen? Lässt sich die Offenheit einer Stadt mit der Offenheit einer anderen Stadt vergleichen? Könnten die Lenke des Stadtgeschehens und die Strategieplanung von diesen Einschätzungen profitieren? Der British Council beauftragte das Institut BAK Basel, die Messbarkeit der Offenheit einer Stadt anhand der folgenden Kriterien zu überprüfen:

- Schaffung eines konzeptuellen Rahmenwerkes auf der Grundlage der Wirtschaftstheorie.
- Einschätzung alternativer Maßnahmen und Indikatoren zur Messung von Offenheit.
- Entwicklung einer Reihe von Bezugswerten (Benchmarking) und Indizes, die verschiedene Dimensionen städtischer Offenheit unter die Lupe nehmen.

Die Forschungsaktivitäten wurden von Datensammlungen und Analysen, einem internationalen Wissensaustausch und einer sorgfältigen Analyse der Fallstudien zur Messung des Konzeptes Offenheit begleitet. Dazu gehört nicht nur die Ermittlung einer präzisen Begriffsdefinition, sondern auch die Suche nach potenziellen relevanten und verfügbaren Indikatoren, die auf internationaler Ebene verglichen werden können. Diese Suche ist Teil eines Prozesses, der die Offenheit von Städten anhand eines

Bewertungsrahmens einer strengen Prüfung und Leistungskontrolle unterwirft. In der Folge zeigen wir eine vereinfachte Übersicht des Prozesses:

*OPENCities – Prozess zur Definition und Messung von Offenheit*



## 2.1 In welcher Weise beeinflusst Offenheit den Erfolg einer Stadt? Warum ist Offenheit wichtig?

Jede Stadt verfügt über bestimmte charakteristische Hauptmerkmale - ihre Bevölkerung, ihr Humankapital und die unternehmerische Struktur, die Lebenshaltungskosten, bestimmte Richtlinien, Innovationskapazität, Grad der sozialen Integration und kulturelle Fülle. Diese Merkmale wirken sich auf internationale unternehmerische Entscheidungen aus, die wiederum die wirtschaftliche Leistung einer Stadt in ihrer Gesamtheit definieren. Dieser Prozess nimmt die Form eines Zyklus mit Wechselwirkung an, der sich im Verlauf jedes Konjunkturzyklus erneuert. Das gegenüberliegende Schaubild ermöglicht einen vereinfachten Einblick in diesen Prozess.

Die Analyse von BAK Basel zeigt, dass der wirtschaftliche Output einer Stadt ( $X$ ) von der Menge der Arbeit ( $L$ ), der Menge physischen Kapitals ( $K$ ) und allen weiteren relevanten Faktoren ( $R$ ) abhängig ist. Dies wird in der folgenden Produktionsfunktion deutlich (bei der  $\alpha, \beta, \gamma$  Parameter sind):

$$X = C * L^{\alpha} * K^{\beta} * R^{\gamma}$$

Da westliche wissensbasierte Wirtschaftssysteme hinsichtlich ihrer Bevölkerungsstruktur ( $L$ ) und physischen Infrastrukturkapazität ( $K$ ) relativ stabil sind, ist in der heutigen Zeit die wertvollste Ressource die menschliche Kreativität, d.h. Menschen, die in der Lage sind, neue Ideen zu entwickeln und Wissen auf wirtschaftlich nutzbare Weise umzusetzen. Wissen (als Teil des Faktors  $R$ ) ist damit in den kommenden Jahrzehnten der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Output einer Stadt. Dies wird durch das Schaubild auf dieser Seite zusammengefasst, das darauf hindeutet,



dass sich urbane Räume künftig am ehesten durch Offenheit und Zugangsmöglichkeiten zu Menschen und wirtschaftlichen Aktivitäten differenzieren werden.

Urbane Räume werden sich künftig am ehesten durch Offenheit und Zugangsmöglichkeiten zu Menschen und Wirtschaftsaktivitäten differenzieren.

Aus dieser Analyse lernen wir, dass die Fähigkeit einer Stadt, in der heutigen Wirtschaftssituation erfolgreich zu sein, von ihren Rahmenbedingungen für Firmen (unternehmerisches Klima) und Menschen (Lebensqualität) abhängt. Regionen und Städte sollten ein hohes Maß an Lebensqualität für alle Bewohner ermöglichen und dabei ihr besonderes Augenmerk auf internationale Bevölkerungsgruppen richten. Für ihren Erfolg benötigen die Städte diese Rahmenbedingungen, um attraktiv, ansprechend und offen für Menschen und Unternehmen zu sein. Die Barrieren bei der Ankunft, dem Verweilen in der Stadt und/oder möglicherweise Verlassen der Stadt sowie für Gründung, Führung und Schließung eines Unternehmens sollten nach diesem Maßstab so niedrig wie möglich gehalten werden.

Offenheit und Attraktivität sind besonders für wissensbasierte Dienstleistungsökonomien relevant, für die Talent und Qualifikationen die Schlüsselfaktoren des Produktionsprozesses sind. Während Offenheit ein entscheidender Faktor dafür ist, dass wissensbasierte Städte mobile internationale Talente anziehen, trägt die Attraktivität einer Stadt maßgeblich zu ihrem Erfolg bei.

## 2.2. Offenheit messen: Entscheidende Faktoren, Komponenten und Indikatoren

Wenn mehr Städte offener werden sollen, muss bekannt sein, wie der Grad der Offenheit einer Stadt gemessen werden kann. Offenheit ist ein multidimensionales Phänomen, das sich nicht einfach oder direkt beobachten oder messen

lässt. Es ist jedoch möglich, Indikatoren zu ermitteln, die bestimmte Aspekte von Offenheit messen.

Auf Empfehlung des BAK Basel wurde ein Benchmarking-System zum Messen von Offenheit mit Indizes eingerichtet, die eine **„Indexfamilie“** bilden. Eine solche Indexfamilie entsteht durch Gruppierung einzelner Indikatoren, die in Anlehnung an die Wertvorstellungen unterschiedlicher Interessengruppen gewichtet werden. Es können nicht nur Indizes für Schlüsselfaktoren, sondern auch für andere Aspekte von Offenheit – beispielsweise Offenheit im Vergleich mit Attraktivität – eingerichtet werden. Benchmarking auf der Grundlage einer Indexfamilie ermöglicht die Unterteilung der Stichprobe in vergleichbare Untergruppen. Auf diese Weise lässt sich ermitteln, wie offen eine Stadt im Vergleich mit einer im Vorfeld getroffenen Auswahl anderer Städte ist. Darüber hinaus empfiehlt das Institut, den Begriff OPENCities als Gütesiegel zu wählen, mit der sowohl die Verpflichtung zur Offenheit als auch die Fortschritte im Hinblick auf diese Offenheit gemessen werden

**Die Indexfamilie der Offenheit ist von großem Nutzen für Städte, die ihre eigene Offenheit überprüfen und sich mit anderen definierten Stadtkategorien vergleichen möchten. Eine solche gezielte Analyse gibt Politikern die notwendigen Informationen zur Verbesserung ihrer politischen Entscheidungen an die Hand und unterstützt Städte dabei, wirtschaftlich erfolgreicher zu werden.**

Verfügbare und international vergleichbare Indikatoren für Offenheit müssen ermittelt



werden. Bei den an der Machbarkeitsstudie beteiligten Städten handelt es sich um eine Auswahl, die in drei Module unterteilt wurde. Zum ersten Modul zählen die folgenden europäischen Metropolen: Belfast, Bilbao, Bukarest, Cardiff, Dublin, Düsseldorf, Madrid, Nitra, Poznan, Sofia und Wien. Zum zweiten Modul gehören bedeutende britische Städte wie Manchester, Newcastle, Nottingham und Edinburgh. Die Städte in diesen beiden Modulen wurden anhand von Daten untersucht, die unmittelbar verfügbar und international vergleichbar sind. Es wurden Daten ausgewertet und / oder von den Städten durch Datenerhebung und eine Umfrage zur Wahrnehmung der Stadt ergänzt, um die ermittelten Indikatoren zu gewichten. Die Gruppe war für die Datenrecherche zu heterogen, zeigte uns jedoch die Schwierigkeiten bei der Datenerhebung für unterschiedliche Typologien und Größen von Städten auf.

Das dritte Modul bestand aus einer Auswahl internationaler Städte (London, New York, Sao Paulo, Singapur und Toronto). Die Daten dieser Städte wurden im Fernverfahren untersucht.

## 2.3 Erhebung und Aufbereitung der Daten

Das Institut BAK Basel überprüfte eine große Anzahl offizieller Quellen (internationale, nationale, regionale oder städtische Statistiken) und sichtete und sammelte Informationen einer großen Bandbreite anderer Quellen (Botschaften, private und öffentliche Organisationen, usw.). Aus den Recherchen ergaben sich drei Datenkategorien:

- International vergleichbare Daten aus offiziellen Quellen (Eurostat / Urban Audit, die Europäische Sozialstudie und die OECD).
- Daten aus Forschungsprojekten der BAK Basel und aus regionalen Statistiken. In Zusammenarbeit mit den europäischen Städten wurde ein Prozess zur Datenerhebung und Datenvalidierung mit dem Ziel ins Leben gerufen, sowohl die Validität der erhobenen Daten zu überprüfen als auch Datenlücken zu füllen. Bis Juni 2009 hatten elf Städte die von ihnen erhobenen Daten eingesandt<sup>3</sup>. BAK Basel überprüfte den Input jeder Stadt und validierte diesen Input im Hinblick auf die Vergleichbarkeit.
- Fehlende Daten

Die meisten Daten als Grundlage für die Indikatoren sind aus offiziellen Quellen (wie Urban Audit oder der Europäischen Arbeitsmarktstudie) erhältlich. Einige Städte wurden jedoch nicht in diese offiziellen Statistiken einbezogen. Sie wurden gebeten, die bestehenden Datenlücken zu füllen.

## 2.4. Präsentation der Indikatoren

BAK Basel ermittelte drei Mechanismen zur Präsentation der Daten und der Darstellung von Offenheit, die in der Folge der Reihe nach ausgewertet werden.

### **(1) Ein Index**

### **(2) Ein Gütesiegel**

### **(3) Benchmarking**

<sup>3</sup>. Aus verschiedenen Gründen übermittelten Bukarest, Sofia, Gdansk und Newcastle ihre Daten nicht.

Letztendlich hat sich das Projekt OPENCities für eine **Mischform** der Datenpräsentation entschieden, bei der die Stärken aller drei oben dargestellten Optionen gebündelt werden. Mit dem Index der Offenheit wird angestrebt, ein multidimensionales Konzept der Offenheit anhand eines gemischten Systems abzudecken. Die Indexfamilie ermöglicht mit den einzelnen Indizes, die untersuchte Stichprobe in vergleichbare Untergruppen zu unterteilen. Benchmarking analysiert die Stärken und Schwächen der einzelnen Städte durch individuelle Gutachten (Peer Reviews) und äußerst genaues Monitoring. Werte, die z. B. über 100 liegen, signalisieren die größere Offenheit einer Stadt im Vergleich mit dem Durchschnitt anderer Städte (Peer Group). Unsere Arbeit ergab zu Anfang acht breit angelegte Faktoren für Offenheit, die in 40 verschiedene Bereiche zum Messen von Offenheit unterteilt werden können. Bei erneuter Überprüfung schlug BAK Basel eine Gruppe von 68 Indikatoren vor, die thematisch in Faktoren unterteilt werden konnten, die die Kernelemente repräsentierten, durch die eine Stadt offen für internationale Bevölkerungsgruppen ist.

Um den Nutzen des Benchmarking von Städten zu demonstrieren, wurden zwei Städteprofile auf der Grundlage des Indexes für Offenheit als eine Indexfamilie präsentiert (Details schildert der ausführliche Bericht auf [www.opencities.eu](http://www.opencities.eu)). Es ist jedoch zu beachten, dass diese Städteprofile auf vorläufigen und unvollständigen Daten beruhen. Darüber hinaus könnte der Informationsgehalt der Städteprofile dadurch erhöht werden, dass man mit sorgfältig ausgewählten Benchmarking-Partnern arbeitet, anstatt Städte aufgrund der Verfügbarkeit der Daten auszuwählen.

Ein Kernstück des Benchmarking ist die Auswahl der zu vergleichenden Städte. Es empfiehlt sich nicht, eine bestimmte Stadt mit allen anderen Städten zu vergleichen, sondern vielmehr, die Vergleiche auf einen bestimmten „Verbund“ von Regionen zu beschränken. Auswahlkriterien können beispielsweise eine ähnliche Größe, ein ähnlicher Grad der Internationalisierung oder eine Spezialisierung in denselben unternehmerischen Sektoren sein (z. B. Wissenszentren, Besucherdestinationen) sowie räumliche Wirtschaftsfunktionen sein.

Das Benchmarking von Städten und kontinuierliche Vergleiche ermöglichen die Entwicklung und ständige Überprüfung der Visionen und Handlungen einer Stadt hinsichtlich einer größeren Offenheit. Im Laufe der Zeit können Ergebnisse des Benchmarking die Fortschritte unterstützen, die eine Stadt machen sollte, um sich mit dem Gütesiegel „Offene Stadt“ schmücken zu können. Dieses Tool kann außerdem eine wichtige bewusstseinsbildende Funktion haben. Rankings können zur Investitionsförderung genutzt werden. Fortschritte bei der Entwicklung von Handlungsplänen, Strategien oder Investitionsentscheidungen von Städten können beurteilt werden und Benchmarking-Berichte können auf die Problembereiche hinweisen oder besondere Erfolge hervorheben. Die klare Verpflichtungserklärung der teilnehmenden Städte kann als Gütesiegel verwendet werden. Zusätzlich können Fortschritte der Städte im Hinblick auf ihre Offenheit durch Benchmarking bewertet und ebenfalls als Gütesiegel verwendet werden.

	INDEX	GÜTESIEGEL	BENCHMARKING
<b>Beispiele</b>	Anholt City Brand Index, Mercer HR ‚Lebensqualitätsindex‘	Low Carbon Leader Cities Report	BAK Basel Economic’s International Benchmarking, BAK Destinations Monitor
<b>Was kann der Mechanismus?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klassifiziert Bereiche durch Vergleich von Kriterien und anhand gewichteter Indikatoren</li> <li>■ Nutzt aggregierte qualitative und quantitative Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schafft einen Standard zur Ausrichtung eines spezifischen Indikators</li> <li>■ Ermittelt sehr erfolgreiche Städte</li> <li>■ Ermöglicht eine qualitative Einschätzung der Erfahrung jeder einzelnen Stadt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systematischer quantitativer Excel-Datenvergleich über einen bestimmten Zeitraum</li> <li>■ Umfassende grafische Analyse der gesamten regionalen Performance einschließlich Profil, Ranking, Importance-Performance-Analyse sowie ein Bericht über die Wettbewerbsfähigkeit.</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlässliche Abbildung der Realität</li> <li>■ Leichte Vergleichbarkeit, ermöglicht Zielgruppen, die jeweilige Wahrnehmung des anderen zu verstehen</li> <li>■ Zeigt auf, wo die städtische Führung Interessenschwerpunkte setzen und politische Aktivitäten konzentrieren sollte (City Leadership)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wichtig für Image / Brand – kann sehr leicht vom Stadtmarketing genutzt werden.</li> <li>■ Fallweise Beurteilung ermöglicht detailliertes Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermöglicht eine zuverlässige SWOT-Analyse</li> <li>■ Ermöglicht eine bessere Kenntnis der Wettbewerbssituation</li> <li>■ Zeigt Wachstumspotenzial am Markt auf</li> <li>■ Ermöglicht konsequentes Monitoring</li> </ul>
<b>Einschränkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unvollständig – schafft Unsicherheit darüber, welches Urteil für die Erfordernisse der Stadt am besten sind</li> <li>■ Defizite bei Transparenz und Validität entstehen aufgrund von Problemen geografischer Einheiten, Datenerhebung und Aggregation von Faktoren</li> <li>■ Demotiviert das Engagement der städtischen Regierung, insbesondere bei schwächeren Städten, die Demütigung durch schlechte Rankings fürchten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ‚Notwendiger‘ Qualitätsstandard muss zunächst adäquat definiert werden.</li> <li>■ Beinhaltet eine Wertung und ist daher nie neutral.</li> <li>■ Fehlendes Vergleichspotenzial</li> </ul>	

Mehr als 100 Städte werden ihre Offenheit messen und eine komplette Datenbank mit unterschiedlichen Städten und Städteprofilen zur Verfügung stellen. Daten werden auf einer interaktiven Website veröffentlicht, wo Städte ihre Städteprofile im Vergleich mit einer begrenzten Gruppe anderer Städte in der Datenbank sehen können. Interessierte Nutzer der Datenbank können unterschiedliche Bewertungskriterien auswählen (dieselbe Region, derselbe Prozentsatz internationaler Bevölkerungsgruppen, ein ähnliches Bruttoinlandsprodukt, eine ähnliche Größe, usw.). Zusätzlich werden die Ergebnisse der Profile mit Beispielen „optimaler Gegebenheiten (Best Case Scenarios)“ sowie Lernbereichen zu allen Aspekten städtischer Offenheit verlinkt. (Siehe nachstehendes Beispiel eines Städteprofils auf Seite 20).

### Kurzfristige Herausforderungen für den Index der Offenheit

Vorrangige Anliegen der BAK Basel bei der laufenden Gestaltung dieses Tools sind:

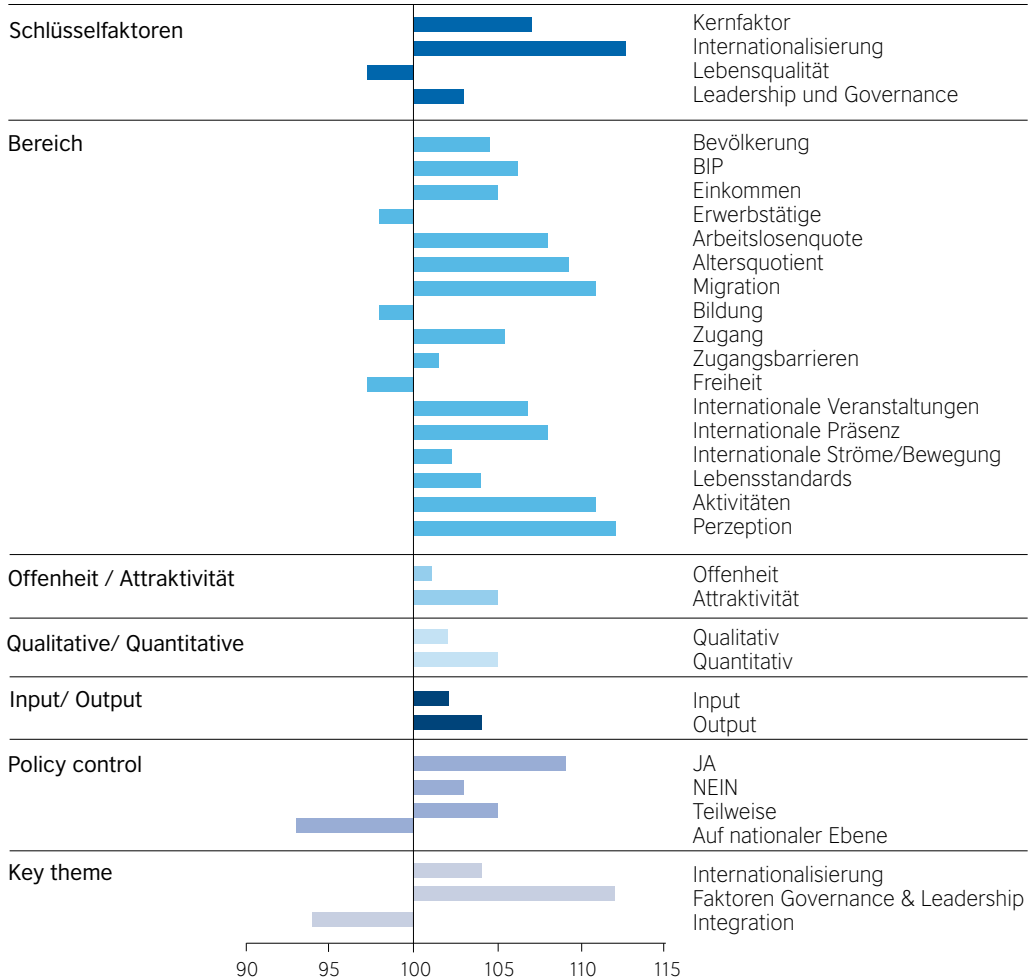
- Sicherstellung der Einfachheit und Er-schwinglichkeit
- Sicherstellung einer zügigen Datenerhebung für eine größere Zahl von Städten in Ergän-zung zu den Projektteilnehmern, um eine gute Basis für Rekrutierung und anfängliche Vergleiche zu schaffen.
- Sicherstellung, dass perzeptive Daten aus den teilnehmenden Städten leicht einbezogen und gewichtet werden können, da einige Dimensi-onen der Offenheit nur mit diesen perzeptiven Daten gemessen werden können.
- Entwicklung eines tragfähigeren Gewich-tungssystems.

Insgesamt hat die Erfahrung mit der Indexauswertung ergeben, dass genü-gend stichhaltige und aussagekräftige Indikatoren zur Verfügung stehen, um Offenheit zu messen.

Dennoch muss man sich bei der Erhebung global vergleichbarer Daten zu bestimmten Aspekten der Offenheit einigen Herausforde-rungen stellen. Wir haben daraus die folgenden Schlussfolgerungen gezogen:

- **Verfügbarkeit internationaler Daten.** Viele Daten können aus international vergleichbaren Quellen und Datenbanken gewonnen werden. Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, können diese Daten zentral erhoben werden.
- **Eine eingeschränkte geografische Erfassung** einiger international vergleich-barer Daten bedeutet, dass bestimmte Städte nicht erscheinen, die eine künftige Teilnahme an OPENCities planen. Ein verbes-serter Dialog mit städtischen Vertretern ist in diesem Zusammenhang notwendig, um festzulegen, wie eine Stadt künftig integriert werden kann.
- **Qualitative Offenheit** – unter Berücksich-tigung von Governance, Führungsfragen (City Leadership) und Faktoren des Immobili-enmarktes – erfordert einen systematischen Beitrag der Städte. Da es in diesen Bereichen nur wenige transnationale Vergleichsstudien gibt, muss das Hauptprojekt das bereits vorhandene Wissen der teilnehmenden Städte integrieren, um diese Bereiche besser zu erfassen.
- **Quantitative Daten** können trotz anfäng-licher Definitionsprobleme von den Städten

Beispiel eines Stadtprofils



**Erläuterungen:**

Durch Doppelklick auf die einzelnen Faktoren erhält der Besucher Zugriff auf Beispiele von Best Practice, Fallstudien und Lernaspekte zur Optimierung des jeweiligen Bereiches. Jede Stadt ist anders, und es gibt kein modellhaftes Beispiel für Best Practice, sondern verschiedene Beispiele für Good Practice und wertvolle Lernhinweise für alle. Die Daten werden öffentlich zugänglich sein, sind jedoch für jene Städte am aussagekräftigsten, in denen die Erhebungen stattgefunden haben. Wir beginnen mit 20 Städten und rechnen damit, eine Mindestanzahl von 100 Städten zu erreichen. Quelle: BAK Basel

ebenfalls erhoben oder ausgewertet werden. Eine Beratung mit Fachleuten kann Klarheit schaffen und die Vergleichbarkeit von Definitionen sicherstellen.

- **Ein städtischer Experte** könnte zweckmäßigerweise beauftragt werden, regelmäßig die Datenlücken zu schließen, um Kontinuität zu gewährleisten.

Die Empfehlungen in dem Bericht der Machbarkeitsstudie wurden im Anschluss analysiert und mit einer reduzierten Anzahl von Städten

noch weitergehend überprüft. Jeder der 68 Indikatoren wurde geprüft und diskutiert und die Anzahl wurde weiter auf Wesentliches und auf verfügbare Daten verlässlicher internationaler Quellen reduziert. Diese müssen um eine zweite Gruppe von Indikatoren aus lokalen Befragungen zur Perzeption ergänzt werden. Abschließend hielten es die Städte für ratsam, eine dritte Gruppe von Indikatoren zu ergänzen, um allgemeine Informationen über eine Stadt (Größe, BIP, Bevölkerungszusammensetzung) als Kriterium des Benchmarking bereitzustellen.

*Ausgewählte Indikatoren für Offenheit. Die Mehrheit dieser Indikatoren stammen aus Datenlagern (Data Warehouses), einige müssen jedoch in lokalen Studien ermittelt werden. Manche Indikatoren erfordern weitere Untersuchungen oder werden gegebenenfalls ausgetauscht.*

INDIKATOR (D = DATEN A = ANDERE)		BEREICH	FAKTOR
Gesamtbevölkerung der Stadt (D)	1	Bevölkerung	Kernfaktor
Veränderung der Bevölkerung (D)			Kernfaktor
BIP (D)	2	BIP	Kernfaktor
BIP pro Kopf (D)			Kernfaktor
BIP Veränderung (D)			Kernfaktor
Pro-Kopf-Einkommen (D)	3	Einkommen	Kernfaktor
Erwerbstätige in der gesamten Stadtregion (D)	4	Erwerbstätige	Kernfaktor
Erwerbstätige im gesamten Land (D)			Kernfaktor
Quotient aller verfügbaren Arbeitskräfte in der Stadt / Region - auf gesamtstaatlicher Ebene (D)			Kernfaktor
Hoch qualifizierte Erwerbstätige im gesamten Land (D)			Kernfaktor
Hoch qualifizierte ausländische Erwerbstätige (D)			Kernfaktor
Erwerbstätige ohne fachliche Ausbildung (D)			Kernfaktor
Gesamtarbeitslosenquote (D)	5	Arbeitslosigkeit	Kernfaktor
Differenz - Arbeitslosenquote (D)			Kernfaktor

INDIKATOR (D = DATEN A = ANDERE)		BEREICH	FAKTOR
Altersquotient (D)	6	Altersquotienten	Kernfaktor
Altersprofil der ausländischen Bevölkerung im Vergleich mit der einheimischen Bevölkerung (D)			Kernfaktor
Bestand - internationale Bevölkerung (D)	7	Migration	Internationalisierung/ Kernfaktor
Ethnische Vielfalt der internationalen Bevölkerung (D)			Kernfaktor
Zugang internationaler Bevölkerungsgruppen (oder int. Bevölkerungsbilanz...) (D)			Internationalisierung/ Kernfaktor
Internationale Personen im Ruhestand (D)			Internationalisierung
Ausländische Schüler und Schülerinnen in der Sekundarstufe II (D)			Internationalisierung
Internationale Studierende (D)	8	Bildung	Internationalisierung
Qualität der Universitäten (D)			Internationalisierung
Internationale Schulen (D)			Internationalisierung
Globale Zugänglichkeit (D)	9	Schnittstellen	Internationalisierung
Anzahl der Hotspots (D)			Internationalisierung
MIPEX: Langfristiger Aufenthalt (D)	9	Zugangsbarrieren	Leadership (und Governance)
MIPEX: Familienzusammenführung (D)			Leadership (und Governance)
MIPEX: Einbürgerung (D)			Leadership (und Governance)
MIPEX: Zugang zum Arbeitsmarkt (D)			Leadership (und Governance)
Arbeitsgenehmigungen (D)			Leadership (und Governance)
Zugang zum Immobilienmarkt (D)			Leadership (und Governance)
Freedom House Index (D)	10	Freiheit	Leadership (und Governance)
Investitionsfreiheit (D)			Leadership (und Governance)
MIPEX: Politische Partizipation (D)			Leadership (und Governance)
MIPEX: Antidiskriminierung (D)			Leadership (und Governance)
Internationale Festivals (D) - könnten mit einem anderen Punkt zusammengefasst werden	12	Internationale Veranstaltungen	Internationalisierung
Internationale Messen (D) - könnten mit einem anderen Punkt zusammengefasst werden			Internationalisierung
Internationale Meetings (D) - könnten mit einem anderen Punkt zusammengefasst werden			Internationalisierung

INDIKATOR (D = DATEN A = ANDERE)		BEREICH	FAKTOR
Botschaften (D)	13	Internationale Präsenz	Internationalisierung
Internationale Unternehmen (D)			Internationalisierung
Klassifizierung der Stadt (D)			Internationalisierung
Internationale Organisationen (D)			Internationalisierung
Internationale Passagiere (Flüge) (D)			Internationalisierung
Internationale Fernsehkanäle (D)			Internationalisierung
Touristendichte (D)	14	Internationale Ströme/Bewegung	Internationalisierung
Wohnbereich (Durchschnitt) (D)	15	Lebensstandards	Lebensqualität
Wohnungsmieten (D)			Lebensqualität
Besteuerung (hohe Einkommen) (D)			Lebensqualität
Lebensqualität (andere) (A)			Lebensqualität
Lebenshaltungskosten (A)			Lebensqualität
Mehrsprachige Website der Stadt (A)	16	Aktivitäten im Bereich Vielfalt	Leadership (und Governance)
Begrüßungsservice (A)			Leadership (und Governance)
Online-Informationsservice (A)			Leadership (und Governance)
Migrationsbehörde (A)			Leadership (und Governance)
Dolmetschservice (O)			Leadership (und Governance)
Coaching-Programm zur Eingewöhnung (O)			Leadership (und Governance)
Integrationsaktivitäten (A)			Leadership (und Governance)

**Indikatoren zur Perzeption - Messung durch Befragungen**

Gefühl von Sicherheit (B)	17	Perzeption	Lebensqualität
Subjektive Perzeption des Gesundheitswesens (B)			Lebensqualität
Perzeption: Zuwanderung & Wirtschaft (B)			Lebensqualität
Perzeption: Zuwanderung & kulturelles Leben (B)			Lebensqualität
Perzeption: Einfluss der Zuwanderer auf das Land (B)			Lebensqualität

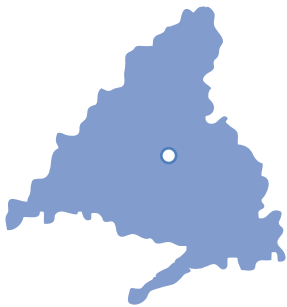


Hinweis: Für jeden einzelnen Indikator liefert der Index die folgenden Daten:

DATEN	BEISPIEL
Bereich	NUTS 3 in Europa, nationale Quellen global
Faktor	Kernfaktor
Indikator	Gesamtbevölkerung der Stadt
Beschreibung	Im Großraum und in der City
Internationalisierung (IN); Integration (GR); Governance & Leadership (GL)	IN
Input (I) / Output (O)	O
Politische Kontrolle: JA / NEIN / auf nationaler Ebene / Teilweise	NEIN
Quantitativ (QT)/Qualitativ (QL)	QT
Fakt (F) / Perzeption (P)	F
Quelle	Urban Audit
Bereich	Stadtkern
Datum	2006
Verfügbarkeit	ausgezeichnet
Kosten	Frei verfügbar
Allgemeine Anmerkungen	Probleme hinsichtlich der Methodik der Sammlung verfügbarer Daten aus zuverlässigen Quellen - je nach Größe der Stadt
Alternativvorschläge	

Mit Abschluss der Entwicklung einer klareren Methodik zur Definition und Messung von Offenheit in Städten untersuchen wir im nächsten Kapitel die Praxiserfahrungen einiger Städte in ihrem Bestreben nach mehr Offenheit.

# 3. Fallstudien zur Veranschaulichung: Madrid, Dublin, Toronto, Auckland und Amsterdam



Madrid ist ein bedeutendes europäisches Zentrum. Von der OECD wurde die Stadt jüngst dafür lobend erwähnt, dass sie die ‚Vorteile der Globalisierung erfasst hat‘. Die Stadt zeichnet sich als wichtigstes Tor zu den lateinamerikanischen Märkten ab, die sich rasend schnell entwickeln und zeigt ganz offen ihre Ambitionen, eine globale Stadt zu sein. Auf der Grundlage solider Investitionen in die Infrastruktur und die Bereitstellung dieser Infrastruktur sowie durch die Präsenz von Unternehmen, die im globalen Wettbewerb bestehen können, hat die Stadt nun begonnen, der Welt ein positives Bild über ihren Platz als urbanes System des 21. Jahrhunderts zu vermitteln.

## Madrid

### ZENTRALE STÄRKEN FÜR GLOBALES HANDELN

#### **Eindeutiges Streben nach Internationalisierung**

Die Stadt Madrid hat sich zu einer selbstbewussten europäischen Rivalin von Paris und Frankfurt entwickelt und ist darauf eingestellt, im Finanzdienstleistungssektor eine Führungsrolle in der Zusammenarbeit mit lateinamerikanischen Wachstumsmärkten einzunehmen.

#### **Eine starke Regierungsebene**

Sowohl die städtische Regierung von Madrid als auch die Regionalregierungen zeichnen sich durch tragfähige Governance in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen aus. Diese beiden Regierungsebenen haben für eine nahezu nahtlose anknüpfende Neubelebung der städtischen Infrastruktur gesorgt.

#### **Dynamische Lebensqualität**

Madrid verbindet starke wirtschaftliche Zukunftsaussichten mit einem hervorragenden Klima, einem ausgezeichneten Freizeitangebot und einer von Flair, Geselligkeit und Gemeinschaftsgefühl geprägten Kultur.

#### **Qualifizierte sektorenspezifische Arbeitskräfte**

Das weiterführende Bildungsangebot entspricht in hohem Maße der sektorspezifischen Spezialisierung (z.B. in den Biowissenschaften oder im IT-Bereich). International etablierte Wirtschaftshochschulen halten mit Erfolg ausländische Talente. Die derzeitige Finanzkrise hat jedoch trotz dieser positiven Gegebenheiten zu einer Abnahme der Produktivität geführt.

## ZENTRALE STÄRKEN FÜR GLOBALES HANDELN

---

### Entwicklung der kreativen Sektoren

Madrid ist die kulturelle Hauptstadt der spanischsprachigen Welt und ein äußerst attraktives Zentrum für Künstler, Designer, Schriftsteller und Denker. Als innovative und kreative Stadt hat Madrid die Bildung eines wichtigen Clusters in den Bereichen Grafik, Multimedia und Filmproduktion ermöglicht. Madrid besticht durch außergewöhnliche Museen mit einer großen Vielfalt von Sammlungen, in denen die schönen Künste hervorragend zur Geltung kommen.

---

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### Einende Strategie für regionales Wachstum

Die Stadt Madrid hat eine umfassende Entwicklungsstrategie ausgearbeitet, die auf mehreren Ebenen von verschiedenen Dienststellen und lokalen Entwicklungsbehörden umgesetzt wird. Die Zusammenarbeit mit Regierungsbehörden auf regionaler oder nationaler Ebene gestaltet sich jedoch manchmal schwierig.

---

### Entwicklung von Image und Identität

Die Stadt hat sich bisher zu sehr auf der Anziehungskraft ihrer Kulturgeschichte und auf ihren sprachlichen Verbindungen ausgeruht und die Umwandlung ihrer Infrastruktur und ihres wirtschaftlichen Potenzials sowie ihrer Potenziale im Bereich Forschung und Entwicklung nicht entschieden vorangetrieben.

---

### Erschwinglichkeit von Wohnraum

Junge Leute und Randgruppen der Bevölkerung haben Schwierigkeiten beim Einstieg in den Immobilienmarkt. Über die sehr innovative Wohnungsvermittlung EMVS bietet der Stadtrat von Madrid jedoch die Möglichkeit, hervorragend gestalteten Wohnraum zu erschwinglichen Preisen zu finden.

---

## Internationalisierung für Offenheit

Die urbanen Stärken von Madrid sind die ausgezeichnete Erschließungsqualität, die weiter optimiert wird, eine internationalisierende Basis mit Hauptniederlassungen von Unternehmen sowie eine tief greifende und seit langem bestehende Rolle als wichtigste etablierte interkontinentale Schnittstelle zwischen Europa und Lateinamerika. Der Stadtrat von Madrid begann, sich Sorgen über die Wettbewerbsfähigkeit von Madrid und den Platz der Stadt auf der globalen Bühne zu machen, als sich eine neue Weltordnung herauszukristallisieren begann. Er möchte Madrid nicht nur als Schnittstelle zwischen Europa und Lateinamerika, sondern als ein Zentrum globaler Reichweite und Relevanz positionieren. Der Stadtrat sah ‚eine neue Weltordnung‘, bei der stärkere globale wirtschaftliche Wechselbeziehungen den Stadtregionen abfordert, sich in Zentren mit dichten Netzwerken zum Austausch von Investitionen, Informationen, Gütern und Wissen zu verwandeln<sup>4</sup>.

Nach einem Jahrzehnt mit Sonderinvestitionen zur Modernisierung der Infrastruktur und der Produktionsleistung in der Stadt arbeitet Madrid nun an einem Programm der internationalen Positionierung. Die Stadt bewegt sich aus einer Phase intensiver Bautätigkeit und Modernisierung in eine Phase der Positionierung und des Aufbaus internationaler Wechselbeziehungen, um das wirtschaftliche Wachstum zu unterstützen und die Position der Stadt innerhalb der globalen Städtehierarchie voranzubringen. Außerdem möchte die Stadt ihren Einfluss in globalen Entscheidungs- und Investitionsprozessen geltend machen. Der Bürgermeister Ruiz Gallardón hat der Notwendigkeit Ausdruck

---

<sup>4</sup>. Stadtrat von Madrid (2007)

verliehen, Madrid eine Führungsrolle für ‚Toleranz, Erreichbarkeit, Anbindung, nachhaltiges Wirtschaften, das Anziehen von Talenten, Wissenschaft, Innovation, Technologie, Kultur und die Künste‘ einzuräumen.<sup>5</sup>

Im weltweiten Städtevergleich verfügt Madrid bereits über eine sehr ausgereifte Internationalisierungsstrategie. Die Stadt Madrid ergreift in den Bereichen wirtschaftliche Entwicklung, Umsetzung politischer Richtlinien zur Unterstützung von Wissenschaft, Technologie und Unternehmertum sowie bei der Förderung der Internationalisierung verstärkt die Initiative. Es ist kennzeichnend für die Stadt, dass sie ihre gesamte wirtschaftliche Entwicklungsstrategie an globalen Kräften orientiert.

Die Stadt artikulierte ihre Globalisierungsstrategie in ihrem ‚Plan für die Internationalisierung der Stadt Madrid 2005-2007‘ des Stadtrates von Madrid. Dieser Plan ermittelte eine Reihe strategischer Ausrichtungen für die Internationalisierungsarbeit. Aus diesem Plan ergaben sich unter anderem folgende operative Ziele:

1. Schaffung geeigneter Image-Rahmenbedingungen, die Unternehmen dabei unterstützen, im Ausland für sich zu werben
2. Vertrauensbildung bei ausländischen Investoren in Bezug auf Investitionen in Madrid
3. Einführung institutioneller und kommerzieller Beziehungen mit anderen Ländern und strategisch wichtigen Wirtschaftssektoren
4. Diversifikation der Unternehmensstruktur mit der Verpflichtung, in neue Technologien zu investieren. Die ehrgeizige Strategie 2008-2011 zielt darauf ab, Madrid wie folgt neu einzuordnen:

- Als dritte europäische Metropole, nach Paris und London
- Als führende Stadt (‚Plaza Mayor‘) der spanischsprachigen Welt
- Als Schnittstelle zwischen den Kulturen und Kontinenten Nord- und Südamerikas und Europas
- Als urbaner Bezugspunkt für sehr dynamische Städte mit Wachstumsmärkten, insbesondere in Asien<sup>6</sup>.

Die Strategie hat sich zum Ziel gesetzt, die Wettbewerbsvorteile von Madrid zu ermitteln, Vektoren zur Internationalisierung zu schaffen und sich auf spezifische geografische Gebiete zu konzentrieren: Madrid ist eine vielseitige Stadt mit einem breit gefächerten Angebot im Gewerbe- und Dienstleistungssektor. Im internationalen Wettbewerb liegt Madrid jedoch gerade in den folgenden hoch spezialisierten Bereichen vorne: Bauwesen, Erneuerbare Energien, städtische Dienstleistungen und Versorgungsbetriebe, Luftfahrt, Bankwesen, hoch entwickelte Business Services sowie dem Kultur- und Unterhaltungssektor.



<sup>5</sup> <http://www.madrid2016.es/en/noticias/Paginas/madrid2016oportunidadempresarial.aspx>

<sup>6</sup> Madrid Global (2008), Madrid: Die Strategie für eine internationale Positionierung (2008-2011) - Executive Summary

## Zentrale OPENCities-Initiativen

Die Stadt Madrid hat einen bedeutenden Zustrom von Menschen aus anderen Ländern erfahren. In weniger als zehn Jahren ist die Zahl der ausländischen Bewohner der Stadt von einem unerheblichen Niveau auf 19 % der Gesamteinwohnerzahl angestiegen. Diese Entwicklung hat jedoch nicht zu ethnischen Konflikten oder einer Ghettobildung geführt und die Zuwanderer aus anderen Ländern haben sich homogen über die ganze Stadt angesiedelt. Dies mag an der Toleranz der spanischen Hauptstadt und der offenen und freundlichen Art der Bürger von Madrid liegen, die mehrheitlich selbst Einwanderer oder Söhne und Töchter von Einwanderern aus anderen Regionen Spaniens sind, die erst vor einigen Jahrzehnten nach Madrid gekommen sind.

Mit einem Zustrom von 495.000 Migranten in den Jahren 2001 bis 2006 hat sich Zuwanderung zu

einer treibenden Kraft für den wirtschaftlichen Erfolg der Stadt entwickelt und Madrid in eine äußerst lebendige, multikulturelle Metropole verwandelt. Madrid ist ein positives Beispiel für eine Stadt, die erfolgreich und proaktiv mit Zuwanderung umgeht. Der Bürgermeister von Madrid, Ruiz Gallardón, äußerte dass

„...Madrids Stärke stets in einem direkten Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Bewohner der Stadt gestanden hat. Die offene Haltung Madrids ist durch eine kontinuierliche Zuwanderung von Menschen geformt worden... Wenn man die stark gewachsene Bedeutung von Mobilität in unserer heutigen Zeit bedenkt, so konzentriert die Stadt ihre Bestrebungen darauf, wie sie diese erhebliche Konzentration menschlicher Energien am besten dazu nutzen kann, nicht nur eine Zukunft des Zusammenhalts für alle zu gestalten, sondern auch zu ermöglichen, dass die Vielfalt der Stadt sich positiv auf die Wirtschaftsleistung Madrids auswirkt.“

### **Gran Vía**



Quelle: Stadtrat von Madrid

Die erfolgreiche Integration so vieler Neuankömmlinge in einem solch kurzen Zeitraum hat sich zu einer wichtigen Priorität für Stadtplaner und Politiker entwickelt. Um diese Zuwanderung zu steuern und zu koordinieren, stellt die Generaldirektion für Zuwanderung und Kooperation zur Entwicklung Informationen, Unterstützung, Beratung und verschiedene Serviceleistungen für Zuwanderer bereit. Im März 2005 startete der **„Madriдер Plan für ein soziales und interkulturelles Zusammenleben“** zur Entwicklung eines Modells für interkulturelle Beziehungen. Übergreifende Ziele sind die Förderung institutioneller Fortschritte bei der Aufnahme von Zuwanderern im städtischen Bereich, ein niedrigschwelliger Zugang zu Bürgerrechten und Ressourcen für Migranten sowie eine Verbesserung des Zusammenlebens zwischen Spaniern und Ausländern, um in den einzelnen Bezirken eine lebendige und harmonische Atmosphäre zu schaffen.

Seit Einführung dieses Plans hat die **Stadt vor Ort ein Büro zur Information und Unterstützung von Zuwanderern** eingerichtet. Dort erhalten sie Informationen über öffentlich-private Ressourcen, Service- und Sozialleistungen, interkulturelle Mediation und praktisches Training sowie Workshops, Seminare und Spanischunterricht. Einzelpersonen und Gruppen bieten stadtteilbezogen in Reichweite für die Zuwanderer Informationen über Madrid und das städtische Angebot, die Anmeldung in der Stadt, über die Schulausbildung, das Anmieten von Wohnraum, das Gesundheitswesen, den öffentlichen Nahverkehr, Übersetzungsdienste von Dokumenten und als Telefonservice in über 20 Sprachen sowie Informationen zu administrativen Abläufen und Zuwanderungsfragen, Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen, sozi-

aler Eingliederung, Familienzusammenführung und Staatsangehörigkeit. Außerdem informieren sie die Zuwanderer über Arbeitsmöglichkeiten und Weiterbildungen.

Zusätzlich hat sich die **Institution zur Beobachtung von Migration und interkulturellem Zusammenleben** (*Observatorio de la Inmigración*) zu einer zuverlässigen Quelle für Informationen und Analysen zur Migrationsrealität in Madrid entwickelt.

Dies ist die tragende Institution, die im Rahmen der allgemeinen Planung entstanden ist. Das Institut will das Verständnis für Migrationsphänomene und multikulturelle Koexistenz durch Forschung, Evaluation politischen Handelns und Publikationen fördern. Die Institution verfolgt zwei Hauptziele. Erstens überwacht und analysiert es das im Wandel befindliche demografische und soziale Klima von Madrid, um durch Partizipation am Gemeinwesen eine aufgeschlossene Koexistenz und Vielfalt zu fördern. Zweitens will das Institut den Dialog aller Nachbarn in Madrid durch organisierte Foren und bezirksweite Diskussionen zum Thema Koexistenz nach Maßgabe des Plans für Madrid ausweiten. Alle Ergebnisse der Untersuchungen und Analysen präsentiert das Institut den entsprechenden städtischen Organisationen.

**Die Rechtsberatung zu allen Fragen der Zuwanderung** bietet allen in der Stadt Madrid angemeldeten Einwohnern einen kostenlosen Rechtsbeistand zu allen Fragen des Zuwanderungsgesetzes und bei rassistischen Übergriffen.

**Der Beratungsservice zur Integration in den Arbeitsmarkt** bietet Informationen zu allen Fragen rund um den Arbeitsmarkt. Die Ein-

richtung stimmt sehr individuell die Beziehung zwischen Arbeitssuchenden und den Arbeitgebern des öffentlichen und privaten Sektors aufeinander ab. Für jeden Arbeitssuchenden wird ein spezifischer Plan mit Weiterbildungsmaßnahmen oder zur Arbeitsmediation mit anschließender Prozessüberwachung ausgearbeitet.

**Der städtische soziale Notdienst** wird in sozialen Notsituationen aktiv, die sich auf der Straße oder in Privathäusern ereignen. Bei größeren Notsituationen koordiniert der Notdienst seine Aktivitäten mit anderen städtischen Einrichtungen wie der Feuerwehr, der städtischen Polizei und dem städtischen Katastrophenschutzdienst. Der soziale Notdienst unterstützt Obdachlose und hilft in allen sozialen Notsituationen, die von den Rettungsdiensten der Stadt nicht abgedeckt werden können.

**Notunterkünfte:** Seit den 1990ern hat Madrid bedeutende Ströme von Zuwanderern aufgenommen. Viele Neuankömmlinge haben keine Unterkunft oder familiäre Netzwerke, die ihnen ermöglichen, ohne externe Unterstützung zu überleben. Diese Situation verschlimmert sich, wenn sie das Hilfsangebot nicht kennen, die Sprache nicht sprechen oder ihr Aufenthaltsstatus ungeregelt ist und sie somit auf eine Weise leben, die sie dem Risiko gesellschaftlicher Ausgrenzung aussetzt. Die Notunterkünfte wurden ins Leben gerufen, um diesen Zustand zu beheben und für maximal ein Jahr eine Unterkunft anzubieten. Darüber hinaus kümmert man sich um die Grundbedürfnisse der Bewohner und unterstützt sie bei Verwaltungsabläufen (Anmeldung bei der Stadt, Beantragung einer Gesundheitskarte, Legalisierung des Aufenthaltes, usw.) sowie bei der sozialen Integration und der Integration in den Arbeitsmarkt.

**Das soziale Interventionsprojekt für Zuwandererfamilien auf kommunaler Ebene** hat sich zum Ziel gesetzt, Zuwendung und Mittel für die soziale Integration von Familien bereitzustellen. Der Schwerpunkt liegt bei Familien aus osteuropäischen Ländern, um deren Diskriminierung bei der Gewährung allgemeiner sozialer Unterstützung zu verhindern. Hauptziel sind der garantierte Zugang von Familien zu einer Grundversorgung in den Bereichen Gesundheit, Bildung, soziale Kompetenz, Erlernen der spanischen Sprache sowie die Vermittlung der Charakteristika des Zusammenlebens zur Integration am Arbeitsmarkt.

**Das Programm für vorübergehende Notunterkünfte und Zuwendung für Menschen aus Subsahara-Afrika** bietet Zuwanderern aus dieser Region, die ohne soziale oder familiäre Unterstützung und ohne Arbeit in Madrid leben, eine verlässliche Wohnsituation sowie ein stabiles persönliches Umfeld, um Entwurzelung und Marginalisierung zu vermeiden.

**Die von Schwestern des Ordens ‚Hijas de la Caridad‘ ins Leben gerufene soziale Tafel** hat sich zum Ziel gesetzt, den Grundbedarf bei der Verpflegung in einem ansprechenden Umfeld anzubieten, das Zuwendung bietet und Bezugspunkt ist.

Während des letzten Jahrzehnts hat sich Madrid durch die allgemeine Anerkennung der kulturellen Vielfalt der Stadt immer stärker auf die Organisation von Kulturveranstaltungen konzentriert. Sie werden als eine entscheidende Ressource für den Wohlstand der Stadt und als potenzieller Anschlag für die sozioökonomische Entwicklung und Internationalisierung Madrids gesehen. Das Festival **VivaAmérica** zählt zu den beliebtesten kommerziellen Festveranstaltungen, die das

Potenzial kultureller Vielfalt anerkennen und neue Verbindungen sehen, die auf Zuwanderer als mögliche Impulsgeber für eine urbane sozialwirtschaftliche Entwicklung setzen. Dieser Schwerpunkt im Veranstaltungsbereich stärkt den bereits seit langem bestehenden Ruf Madrids als Gastgeberstadt für internationale Messen und Ausstellungen. Die Stadt rangiert in diesem Bereich weltweit unter den ersten 10 Städten. 2009 richtete Madrid cityfutures2009 aus – eine gemeinsame Konferenz der European Urban Research Association (EURA) und der Urban Affairs Association (UAA) – und zeigte sich selbstbewusst als Akteurin im globalen urbanen System.

hoch entwickeltes Beispiel für ein ausgereiftes ‚Internationalisierungsbüro‘.

Madrid Global reagiert auf die globalen Bestrebungen, die die Stadt- und Regionalverwaltungen in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts entwickelt hatten. Laut CEO Ignacio Niño:

„...existiert zwischen Wahrnehmung und Realität eine Lücke...Madrid muss das internationale Image der Stadt verbessern, um im Vergleich mit bedeutenden globalen Städten genau den Status zu erhalten, den die Stadt verdient.“

## OPENCities Fallstudienprojekt



Mit Madrid Global (vollständige Bezeichnung – Madrider Büro für Strategieentwicklung und Internationale Aktivitäten) wurde eine Einrichtung ins Leben gerufen, die sich darauf spezialisiert hat, internationalen Beziehungen und die Positionierung der Stadt zukunftsweisend zu gestalten. Durch städtische Diplomatie, die Koordination internationaler Projekte und die Einbindung aller wichtigen Akteure in internationale Aktivitäten ist Madrid Global ein

Madrid Global arbeitet mit wichtigen öffentlichen und privaten Gremien zusammen, um strategische Projekte zur Verbesserung der internationalen Wahrnehmung der Stadt auf der Grundlage ihrer realen Stärken umzusetzen. Die Organisation arbeitet als Dependance der Abteilung für Außenbeziehungen und Forschungskoordination im Büro des stellvertretenden Bürgermeisters.

Der stellvertretende Bürgermeister und der Stadtrat sehen Madrid Global als „Auslöser einer Mobilisierung aller Interessengruppen für die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel und zur Implementierung klarer und fokussierter Aktivitäten?“

Madrid Global verfügt über sehr viel operative Autonomie, auch wenn die Beziehungen zum Rathaus und seinen Abteilungen von entschei-

<sup>7</sup> Madrid Global (2008) <http://www.adb.org/annualmeeting/2008/presentations/jbravo-presentation.pdf>

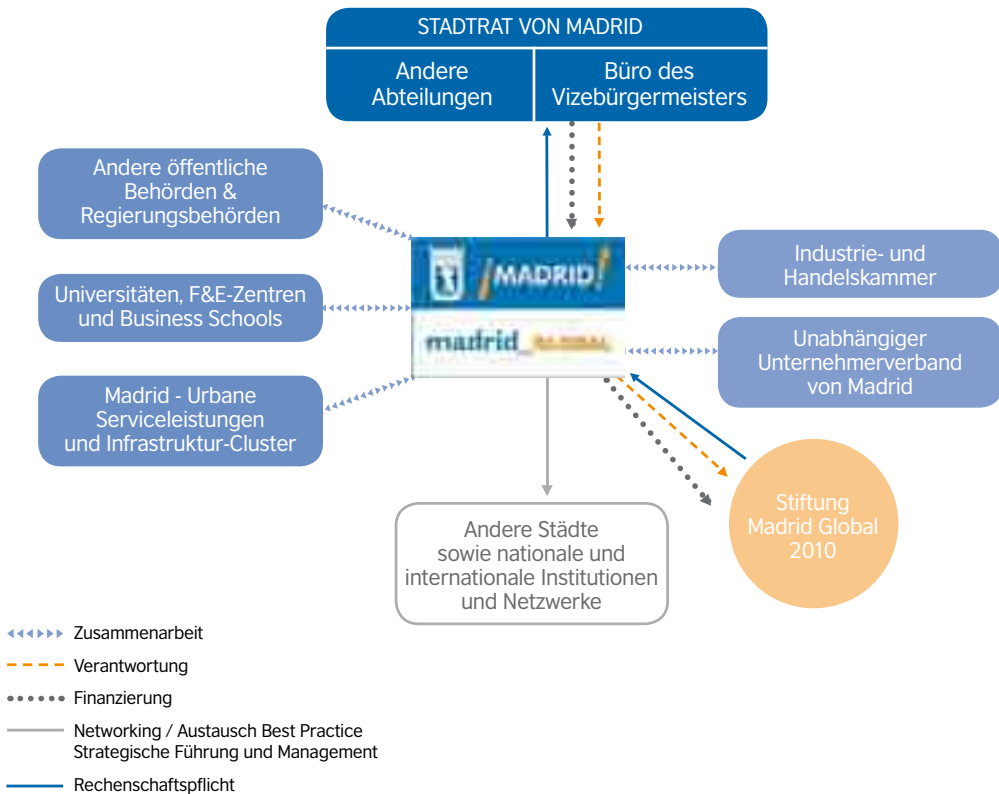


dender Bedeutung ist, da die Einrichtung von der Stadt finanziert wird und ihr gegenüber rechenschaftspflichtig ist. Andere Bereiche der städtischen Regierung entwickeln und implementieren ebenfalls internationale Projekte (z. B. das Japan-Projekt) und Madrid Global arbeitet mit der städtischen Regierung zusammen, um eine solche Internationalisierung zu erleichtern. Madrid Global setzt außerdem für die Durchführung einer Reihe von Projekten auf enge

Zusammenarbeit und auf Beziehungen mit dem Wirtschaftssektor. Die Beziehung von Madrid Global zu anderen Gremien der Stadt sind im Schaubild 1 dargestellt.

Madrid Global hat sich entschieden, 'traditionelle' Maßnahmen und Projekte im Bereich internationale Beziehungen durch neue Ansätze, Strategien, Programme und Tools zu ergänzen, um für die kommenden Jahrzehnte

*Position von Madrid Global innerhalb des Systems der Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftsförderung in Madrid*



für die Stadt Madrid eine solide internationale Position zu sichern. Die Kernaufgaben und spezifischen Projekte der Organisation stehen in direktem Zusammenhang mit der Madrider Strategie zur Internationalen Positionierung, die 2008 initiiert wurde (Gesamtdauer: 2008-2011). Die Arbeit der Organisation ist in Anbetracht ihrer führenden Rolle im Zusammenhang mit den internationalen Angelegenheiten der Stadt und im Bereich städtische Diplomatie nicht nur ausgesprochen ambitioniert – (z. B. Partizipation an internationalen Gremien, Links mit anderen Städten und internationalen Netzwerken) - Madrid Global fördert zusätzlich in hohem Maße öffentlich-private Partnerschaften in ganz Madrid – stets mit Blick auf die weitere Internationalisierung der Stadt. Madrid Global ist keine Stadtmarketingagentur im klassischen Sinne. Sie bringt wichtige Interessenvertreter zusammen und setzt sich für die effektive Positionierung Madrids zur Teilnahme der Stadt am globalen Diskurs und an globalen Aktivitäten ein.

- Zusammenarbeit mit dem UCCI Netzwerk, dem lateinamerikanischen Hauptstadtnetzwerk, dem Netzwerk *Eurocities*, der *United Cities and Local Governments Association*, mit UCUE – der Vereinigung der Hauptstädte der Europäischen Union, der Gemeinschaft der ARIANE Städte und mit weiteren Organisationen.

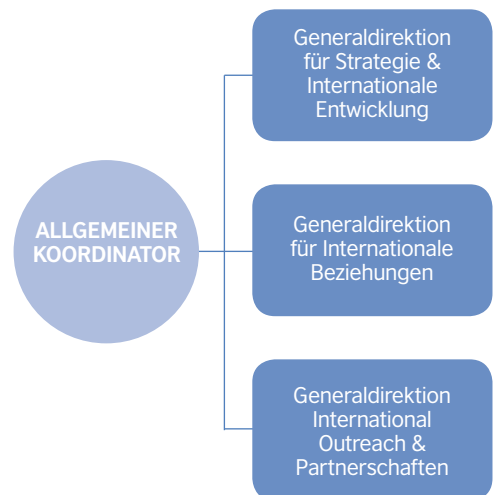
### GOVERNANCE und ORGANISATION:

Ein CEO wird von vier Beratern direkt unterstützt. Von nur 45 Mitarbeitern – meist mehrsprachige Hochschulabsolventen und Anwärtler für eine Laufbahn im Staatsdienst mit Berufserfahrung im Stadtrat – sind drei Generaldirektoren, fünf stellvertretende Direktoren und acht Service- und Abteilungsleiter. Somit verfügt die Organisation über sehr viele erfahrene Mitarbeiter, um die die Verantwortung für die Teilnahme

### BUDGET

Etwa € 8,5 Millionen für das Jahr 2009 stellt der Stadtrat von Madrid bereit. Es ist wahrscheinlich, dass dieses Budget stabil bleiben wird. Etwa € 3,1 Millionen werden für Personalkosten ausgegeben, € 3,9 Millionen für bereits bestehende Projekte und € 1,4 Millionen für operative Kosten. Bestehende Projektkosten erfordern einen Kapitaltransfer zu bereits bestehenden Organisationen. Beispiele für solche Projekte mit langfristig angelegten Partnernetzwerken und Gremien sind unter anderem:

- Unterstützende ‚Häuser‘, beispielsweise das Asiatische Haus, das Arabische Haus, das Israelische Haus und das Amerikahaus.



<sup>7</sup> Madrid Global (2008) <http://www.adb.org/annualmeeting/2008/presentations/jbravo-presentation.pdf>

an internationalen Foren, Veranstaltungen und Projekten tragen zu können.

Zur Strukturierung der Aktivitäten ist Madrid Global in drei Generaldirektionen unterteilt. Die *Generaldirektion für Internationale Beziehungen* ist für urbane Diplomatie und die Anknüpfung von Beziehungen mit Städten und Organisationen mit einem internationalen Bezug verantwortlich. Die *Generaldirektion für Strategie und Internationale Entwicklung* ist für die Definition und Implementierung des strategischen Programms zur Internationalisierung der Stadt Madrid als einer zentralen Achse der Leistungsfähigkeit

der Stadt im internationalen Zusammenhang zuständig. Die *Generaldirektion International Outreach und Partnerschaften* soll tragfähige öffentlich/private Rahmenbedingungen zur Stärkung der internationalen Positionierung von Madrid schaffen, gemeinsame Maßnahmen entwickeln und Allianzen mit Institutionen und Organisationen fördern, die als Multiplikatoren für bereits auf diesem Gebiet bereits erzielte Ergebnisse fungieren.

Madrid Global illustriert mit dem hier dargestellten Plan zur Übersetzung der eindrucksvollen Realität der Stadt Madrid in ein internationales

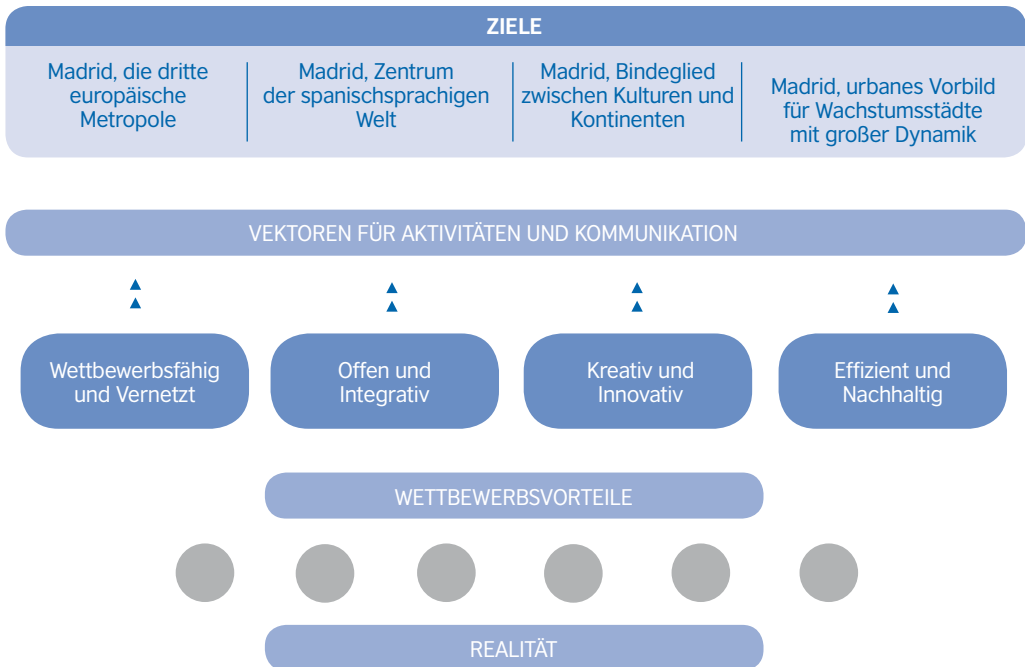


Image auf sehr eindringliche Weise, wie sich eine historische Stadt an neue Bedingungen anpassen und sich neuen Trends, Branchen und Kulturen öffnen kann.

## Fazit: Lektionen aus Madrid

*Madrid Global* veranschaulicht, wie wertvoll es ist, eine gesamtverantwortliche Organisation ins Leben zu rufen, die sich der Internationalisierung der Stadt annimmt und die städtische Diplomatie in den Vordergrund rückt. Durch

die Führungsrolle von *Madrid Global* kann sich die Stadt Madrid nicht nur auf internationalen Märkten behaupten (FDI, Tourismus, Kongresse, Sportveranstaltungen), sondern positioniert die Stadt gleichzeitig ins Zentrum globaler Debatten über die Zukunft und über Themen von grundlegender Bedeutung für die moderne Gesellschaft. Die Stadt Madrid gilt bei globalen Fragen als Vordenkerin und als wegweisend für die praktische Umsetzung.

*Madrid Global* steht für intelligentes Beziehungsmanagement an entscheidenden Stellen.

### Flughafen von Madrid



Quelle: Stadtrat von Madrid

### Paseo de la Castellana



Quelle: Stadtrat von Madrid



Die Stadtregion von Dublin (Großraum Dublin) entwickelt sich kontinuierlich zu einer dynamischen europäischen Metropole. Sie ist Irlands wichtigste Schnittstelle mit der globalen Wirtschaft. Der Großraum Dublin ist in vier Stadt- bzw. Bezirksverwaltungsgebiete unterteilt und hat 1,2 Millionen Einwohner. Dublin selbst ist mit 500.000 Einwohnern das Zentrum eines kleinen, aber expandierenden Ballungsraums, wo nahezu die Hälfte von Irlands BIP (€ 60 Milliarden) generiert wird. Man rechnet damit, dass die Bevölkerungszahl im Großraum Dublin bis zum Jahr 2021 um über 400.000 ansteigen wird – begleitet von einer erwarteten Steigerung der wirtschaftlichen Aktivität um 50 %. Diese Entwicklung wird durch ein kontinuierlich hohes Produktivitätsniveau untermauert, das regionale Wettbewerbsfähigkeit sichert und Investitionen aus dem Ausland anzieht.

# Dublin

## ZENTRALE STÄRKEN FÜR GLOBALES HANDELN

### Hauptstadtstatus

Als internationale Hauptstadt eines kleinen Landes verfügt Dublin über die politischen und institutionellen Voraussetzungen, eine zentrale Rolle im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben dieses Landes zu spielen.

### Internationale Erschließungsqualität

Hafen und Flughafen von Dublin sind wichtige Schnittstellen zu Europa und der gesamten westlichen Hemisphäre. Die Anbindung an die Stadtregion und die Erschließungsqualität innerhalb der Region werden weiterhin von nationaler Bedeutung sein und mit großer Umsicht gesteuert werden.

### Überzeugende Vorzüge für die Wissensökonomie

In der Stadt herrscht eine hohe Konzentration an Hochschulen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie ein hohes Maß an wissenschaftlichem Know-how – sowohl in den Universitäten in öffentlicher Trägerschaft als auch in privaten Forschungs- und Innovationsorganisationen.

### Dynamische, offene Identität

Eine traditionell warmherzige und freundliche Kultur wird durch ein ausgezeichnetes Unterhaltungs- und Sportangebot ergänzt. In Verbindung mit der ausgeprägten historischen und kulturellen Identität tragen sie zur Attraktivität und Lebensqualität von Dublin bei.

### Internationale Orientierung

Dublins politische Entscheidungsträger haben früh erkannt, dass die Stadt in den Bereichen IT, Biowissenschaften, Finanzdienstleistungen, im Kreativsektor, im Einzelhandel, bei Investitionen in Hochtechnologie und im Tourismus nicht mit anderen wichtigen zentralen Orten Irlands, sondern mit weiteren internationalen Wissenszentren im Wettbewerb steht.

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### Management von Wachstum und Infrastrukturinvestitionen

Der Anstieg der Bautätigkeit im Zusammenhang mit einem anhaltenden Wachstum der Wirtschaft hat die Umweltqualität untergraben und für ein langfristig nicht tragbares Pendlerverhalten gesorgt, das die öffentliche Infrastruktur unter Druck setzt. Zur Beseitigung des infrastrukturellen Defizits sind Ausgaben notwendig, die das prognostizierte gesamtstaatliche Budget des nächsten Jahrzehnts überschreiten.

---

### Mäßig qualifizierte Arbeitskräfte

Trotz des schnellen Wachstums und einer hohen Produktivität sind die Arbeitskräfte außerhalb des Wissenssektors Dublin nicht genügend qualifiziert und verfügen möglicherweise nicht über die Flexibilität, sich an neue wirtschaftliche Erfordernisse anzupassen. Die wirtschaftliche Attraktivität wird außerdem durch die hohen Lebenshaltungskosten und steigende Unternehmenskosten bedroht.

---

### Unterentwickelte Planung für den großstädtischen Raum und die Region

Regionale Rahmenwerke beinhalten nach wie vor keine umfassende Aufstellung der Herausforderungen, denen sich die Stadt stellen muss – z. B. umweltfreundliche Infrastruktur, wirtschaftsstrategisch sinnvolle Verkehrspolitik, neue Strukturen der Ansiedlung oder adäquates Branding. Es existiert keine umfassende Datenbank für Planungszwecke und das Bewusstsein für die Region ist allgemein nicht sehr ausgeprägt.

---

### Ausgrenzung und Ungleichheit

Dublins hohe Ziffern dauerhafter Armut und sozialer Ausgrenzung bedrohen eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung.

---

## Internationalisierung für Offenheit

Dublin hat sich mit der Strategie, ein internationales Zentrum wissensbasierter Branchen zu werden, äußerst wirkungsvoll für Offenheit stark gemacht. Im Hinblick auf OPENCities ist es für jede städtische Führung von entscheidender Bedeutung, eine Vision artikulieren zu können und für diese Vision Unterstützung zu gewinnen, während sie gleichzeitig Bündnisse verschiedener Interessenvertreter im Zusammenhang mit dieser Vision gewinnt. In Dublin zeigt sich dies im Engagement des City Managers für die Internationalisierung der Stadt und durch den strategischen Schwerpunkt, der Regionalwirtschaft Dublins im globalen Wettbewerb einen Spitzenplatz zu sichern.

Dublins Führung hat erkannt, dass für eine wissensbasierte Wirtschaft mit internationaler Ausrichtung externes Humankapital ein unabdingbarer Faktor für Dublins Erfolg im eigenen Land ist.

- Der interne Aufbau von Humankapital durch qualitativ hochwertige Bildung und Weiterbildung
- Gewinnung und Beschäftigung von externem Humankapital
- Erhalt von genügend Humankapital und der umfassenden Nutzung dieses Humankapitals

...spielen eine zentrale Rolle für die Erfolge der Stadt Dublin und Irlands in der jüngsten Vergangenheit. Dublin hat sich zu einer dynamischen Stadtregion Europas entwickelt, wo sich Finanz- und Beratungsdienstleister mit hoher Wertschöpfung sowie wissensbasierte Unternehmen und Einzelhandelsunternehmen angesiedelt

haben. Dublin ist in der Softwareentwicklung Weltspitze und trotz der wirtschaftlichen Rezession stellt das kontinuierlich hohe Produktivitätsniveau der Stadt sicher, dass sie weiterhin in der Region wettbewerbsfähig bleibt und ihre Attraktivität für Investitionen aus dem Ausland nicht eingebüßt hat.

**Die Entwicklung zu einer offenen Stadt, die für hoch qualifizierte Talente äußerst reizvoll ist, hat während des letzten Jahrzehnts in der Kommunal- und Regionalpolitik Dublins zusammen mit den Bemühungen um außenwirtschaftliche Beziehungen, Investitionen und Joint Ventures eine Schlüsselfunktion eingenommen.**

Dublins politische Entscheidungsträger haben früh erkannt, dass die Stadt in den Bereichen IT, Biowissenschaften, Finanzdienstleistungen, im Kreativsektor, im Einzelhandel, bei Investitionen in Hochtechnologie und im Tourismus nicht mit anderen zentralen Orten Irlands, sondern mit weiteren internationalen Wissenszentren im Wettbewerb steht. Dublin hatte einen großen Anteil daran, dass in den Jahren 2002 und 2003 Irland für die globale Ausrichtung des Landes im AT Kearney / Foreign Policy Magazine Globalisation Index mit dem Spitzenplatz ausgezeichnet wurde<sup>8</sup>. Es ist der Stadt gelungen, sich bedeutende Funktionen in globalen Netzwerken anzueignen - eine Reaktion auf ihre eher bescheidene Position in der urbanen Hierarchie, die Dublin daran gehindert hat, Führungs- und Kontrollfunktionen einzunehmen<sup>9</sup>. Gleichzeitig ist ein atemberaubendes Anwachsen internationaler Bevölkerungsgruppen in Dublin zu verzeichnen. 1986 waren 5,5 % der Einwohner im Großraum Dublin im Ausland gebürtig. 2006

war dieser Anteil bereits auf 17.3% angestiegen. Dank dieses Anstiegs hat sich Dublin in eine Lifestyle-Destination mit einer großen und stetig wachsenden Zahl ausländischer und einheimischer Technologieunternehmen, gut ausgestatteten technischen Colleges und Universitäten und einer hervorragend gedeihenden Kunst- und Kulturszene verwandelt.

2009 hob der ehemalige Bürgermeister Eibhlin Byrne den bedeutenden Beitrag, den Migranten für die kulturelle und wirtschaftliche Dynamik der Stadt leisten, wie folgt hervor:

*„Städte werden durch ihre Menschen geformt und gestaltet. Dublin wurde in der gesamten Geschichte der Stadt durch Menschen aus vielen Ländern und Kulturen geprägt. Städte gedeihen und florieren, wenn sie sich der Welt öffnen und Vielfalt willkommen heißen. Dublin ist eine ausgesprochen internationale Stadt, die kreative Energie aus vielen verschiedenen Orten der Welt willkommen heißt und annimmt. Das Leben in dieser Stadt wird durch diese neuen Dubliner bereichert. Sie sind die Brücke, durch die Dublin eine wahrhaft globale Stadt ist und bleibt.“*

**Dublin ist eines der Sport- und Unterhaltungszentren in Europa mit äußerst populären Veranstaltungsorten wie dem Croke Park Stadium.**



Quelle: Tolivero (2007),

<sup>8</sup> AT Kearney / Foreign Policy Magazine Globalisation Index 2003 und 2007, über den Link <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/globalization-index.html>

<sup>9</sup> Moore, NM (2004) 'Globalising Dublin: Indicators of an Urban Society in Transition' in Dela, 21, 2004. Pp213 - 222

## Zentrale OPENCities-Initiativen

### Governance auf regionaler Ebene und Hauptstadtkoordination

Dublin hat wichtige Schritte unternommen, um bei Themen regionaler und hauptstädtischer Regierungsverantwortung eine führende Rolle einzunehmen. Der Stadtrat erkannte, dass die stetig wachsende Stadt Dublin als Wissens- und Kreativzentrum Irlands eine regionale Plattform für Infrastruktur, Serviceangebote und Raumentwicklung sowie eine einheitliche gemeinsame Zukunftsvision benötigen würde. Dies wurde zur Chefsache erklärt. Dublin ist die Kernstadt des aus vier Teilgebieten bestehenden Großraums von Dublin. Die Stadt spielte eine Schlüsselrolle dabei, das für den Großraum Dublin entwickelte Konzept von 1999 voranzutreiben, das im Rahmen des 2000 Planning and Development Act erstmalig zum Einsatz kam. Die Dublin Regional Authority hat sich zu einem gemeinsam agierenden Regierungssystem entwickelt, das Regierungsvertreter aller vier Gebiete zusammenführt, um sich Themen anzunehmen, die für alle ein Anliegen sind.

Durch starke und effektive Lobbyarbeit des Stadtrates stimmte die Landesregierung 2009 einer sehr bedeutsamen Wende in der Dubliner Führung zu – der **Einführung eines regionalen Bürgermeisteramtes für Dublin** mit Direktwahl im Jahre 2010. Der Bürgermeister soll eine sehr starke Präsenz zeigen und mit umfassender Verantwortlichkeit und einer

tragfähigen Autorität zur fokussierten Leitung städtischer und regionaler Angelegenheiten ausgestattet sein. Es wird erwartet, dass der Bürgermeister in allen vier administrativen Bereichen die Verantwortung für strategische Richtlinien zur Landnutzung, Abfallbeseitigung, Wasserwirtschaft und im Wohnungswesen haben wird. Es wird außerdem erwartet, dass der Bürgermeister als Vorsitzender der Dublin Transport Authority für einen zuverlässigen, integrierten und kosteneffizienten öffentlichen Nahverkehr sorgen wird. Mit besonderem Augenmerk auf Offenheit soll der neue Bürgermeister wichtige Partner des öffentlichen und privaten Sektors vereinen, um eine dynamische und innovationsfreudige Stadtregion zu fördern. Die Position des Bürgermeisters ist ein Beispiel für die Unterstützung regionaler Innovation seitens der Stadt sowie des eindeutigen Bestrebens, Dublin angemessen zu positionieren<sup>10</sup>. Die Einrichtung des Amtes unterstützt die Zielsetzung, der Stadt Dublin bis 2012 den Status als vollwertige Knowledge City Region zu sichern. Darüber hinaus fördert sie die Gestaltung des Kultur-, Sozial- und Freizeitangebots der Stadt, damit Dublin ein attraktiver und wohnlicher Ort für talentierte Wissensarbeiter ist.

### Dublins Leadership-Agenda – ‚Plädoyer‘ für Dublin

Die rasante Entwicklung von Dublin erforderte eine intensive strategische Intervention, um erfolgreiches Wachstum und das Management von Offenheit optimaler fördern zu können. Dublin stand insbesondere vor der Herausforderung, als Vorkämpferin für die irische Wirtschaft zu agieren, mit einer rasanten

<sup>10</sup> Environment, Heritage and Local Government (2009), <http://www.environ.ie/en/LocalGovernment/LocalGovernmentAdministration/News/MainBody,20262,en.htm>



Internationalisierung umzugehen, regionale Governance und städtische Koordination zu verbessern sowie die entscheidenden Akteure der wissensbasierten Wirtschaft zu koordinieren.

Die Fähigkeit der städtischen Führung, ihre Vision zu vermitteln, zeigt sich in Strukturen und Programmen, die Elemente der Vision der Entscheidungsträger ausdrücken und umsetzen. In Dublin richtete der City Manager drei neue Abteilungen ein, die gemeinsam Aspekte der Agenda für Offenheit durch Programme und Initiativen realisieren:

Das Büro für Internationale Beziehungen und Forschung konzentriert sich auf die Internationalisierung der Stadt. Die Abteilung für Wirtschaftsentwicklung arbeitet an der Entwicklung eines innovativen Wirtschaftsraums, der für Investitionen aus dem Ausland und

Zuwanderer attraktiv ist. Das Büro für Integration hat die Aufgabe, neue Bevölkerungsgruppen zu unterstützen und zu integrieren, die sich im Wirtschaftsraum Dublin niedergelassen haben. Extern haben diese institutionellen Neuerungen dazu geführt, dass die Stadt Dublin City die *Creative Dublin Alliance* (siehe unten) ins Leben gerufen hat und mit regionalen Partnern an der Optimierung städtischer Governance arbeitet.

**Das Dublin City Office für Internationale Beziehungen und Forschung** wurde im Jahr 2007 von Dublins *City Manager* ins Leben gerufen, um Dublins internationale Position in einer Weise zu stärken, die für das Wirtschaftsleben der Stadt bereichernd ist, sich weltweit um positive Beziehungen bemüht und die Stadt in praktische Projekte involviert, die zu ihrer Entwicklung als nachhaltige und weltoffene Stadt beitragen<sup>11</sup>. Ein entscheidendes Element des Dublin City Office ist der Forschungsbereich, der sich hauptsächlich darauf konzentriert, Indikatoren für die Leistungsfähigkeit der Stadt und der Region zu entwickeln und ein internationales Benchmarking für Dublin zu erarbeiten. Aus diesem Grund steuert das Dublin City Office die Beteiligung Dublins am Projekt OPENCities.

Zielsetzungen des Dublin City Office:

1. **Aufwertung Dublins auf internationaler Ebene und in der öffentlichen Wahrnehmung** auf eine Weise, die das Wirtschaftsleben fördert, Kapazitäten entwickelt, um sich Herausforderungen zu stellen und Beziehungen im Interesse der Stadt knüpft.
2. **Nutzung von internationalem Wissen, Beziehungen und praxisorientierten**



Quelle: Dublin City Council (2007)

<sup>11</sup> Website des Dublin City Council: <http://www.dublincity.ie/YourCouncil/AbouttheCouncil/CouncilDepartments/Pages/InternationalAffairsResearch.aspx>

**Projekten**, die der Weiterentwicklung von Dublin als nachhaltiger und weltoffener Stadt dienen.

3. **Professionalisierung der Forschungsarbeit innerhalb des City Council** und Fokussierung der Forschungsaktivitäten auf die Herausforderungen, denen sich Dublin stellen muss.
4. **Entwicklung und Aufrechterhaltung von Leistungsindikatoren**, die das internationale Benchmarking von Dublin ermöglichen.

Dublin hat sich erfolgreich den Einfluss einer mächtigen Diaspora von Unternehmenslenkern zunutze gemacht, die zwar in Irland aufgewachsen sind, jetzt jedoch in anderen Ländern unternehmerisch tätig sind. Die Outreach-Programme der Stadt haben dazu geführt, dass diese Investoren sich positiv zu Investitionen in Irland und insbesondere in Dublin äußern und sich dafür einsetzen.

**Trinity College zählt zu den wichtigsten Akteuren der neu ins Leben gerufenen DRHEA**



Quelle: Jason (2006)

Die erweiterte **Economic Development Unit (EDU)** der Stadt unterstützt die Integration der eng verbundenen Funktionsbereiche Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftsplanung zur Schaffung einer positiven, offenen und international ausgerichteten städtischen Wirtschaft. Das neue multidisziplinäre Team konzentriert sich darauf, Fachkompetenz, Wissen und Kapazitäten innerhalb des Dublin City Council auszubauen, um zum Fortschritt dieser wirtschaftlichen Agenda beizutragen und eine Führungsrolle einzunehmen. Zu den gemeinsamen Aktivitäten im Bereich Leadership zählt ein überarbeiteter und erweiterter **Economic Action Plan** (siehe Abbildung), der sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung der städtischen Region befasst. Dieser Plan hat sich zum Ziel gesetzt, die nationale und internationale Position Dublins auf effektivere Weise zu stärken und gleichzeitig einen Ort voller Dynamik zu gestalten, der ein günstiges Klima für zukunftsweisende Wirtschaftsaktivitäten bietet und Kreative anzieht.

Die EDU ist außerdem eine Plattform für Initiativen wie **UniverCities**, deren Aufgabe es ist, die Rolle der Universitäten in Dublin stärker in den Mittelpunkt zu rücken und sich deren Unterstützung bei der Zukunftsplanung der Stadt zu sichern. Es sollen Bereiche zur Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlicher Forschung und politischer Gestaltung ermittelt werden. An anderer Stelle ist die **Plattform und Strategie für den Brand Dublin** ein Versuch, Branding innovativ anzugehen und Dublin als offenes und internationales Wissenszentrum zu positionieren.

**Das Büro für Integration** arbeitet als neuer Bereich des Dublin City Council aktiv an der Unterstützung neu entstandener Gemeinschaften in der Stadt durch Festivals, Veranstaltungen und Aktivitäten, beispielsweise mit der Feier des chinesischen Neujahrsfestes, der Bereitstellung von Informationen in weiteren Sprachen und der öffentlich bekundeten Integration neuer Bevölkerungsgruppen durch den City Fusion Festumzug anlässlich der Parade am St. Patrick's Day. Auch die kürzlich initiierte Kampagne zur Unterstützung der Registrierung von Migranten als Wahlberechtigte bei Kommunal- und Europawahlen zählt zu den Aktivitäten. Im Jahre 2009 wurde das Büro mit € 250.000 finanziert, um Maßnahmen zur Integration in den irischen Alltag zu fördern.

*„Ich bin erfreut darüber sagen zu können, dass der Dublin City Council sich sehr proaktiv für Integration engagiert und mit innovativen Maßnahmen arbeitet, um dem bedeutsamen Wandel des Lebens in Dublin gerecht zu werden... Das kontinuierliche Engagement des Stadtrates, Dialog und Kooperation zusammen mit Migranten- und Nichtregierungsorganisationen auf städtischer und kommunaler Ebene zu initiieren und zu fördern, ist ein deutlicher Beweis dafür, dass sich der Dublin City Council den Herausforderungen von Integration stellen und diese Aufgabe erfolgreich bewältigen möchte.“*

**John Curran,**  
*Irischer Minister für Integration*

## OPENCities Fallstudienprojekt

### CREATIVE DUBLIN ALLIANCE

#### Sechs Zielsetzungen der Creative Dublin Alliance

EINE KLARE GEMEINSAME VISION RUND UM DIE STÄRKEN UND DAS ZUKUNFTSPOTENZIAL DER DUBLIN CITY REGION.	GESTALTUNG EINER DUBLIN CITY REGION, DIE IHRE BEWOHNER UNTERSTÜTZT, INDEM SIE SICH FÜR INNOVATION UND UNTERNEHMERTUM EINSETZT.
ERMUTIGUNG ZU EINER OFFENEN, LEISTUNGSBEZOGENEN, TOLERANTEN UND INKLUSIVEN GESELLSCHAFT, DIE EIN POSITIVES LEBENSGEFÜHL FÖRDERT.	KOMMUNIKATION UND PRÄSENTATION DER VERSCHIEDENEN UNTERNEHMERISCHEN INITIATIVEN DER DUBLIN CITY REGION UNTER EINBINDUNG DER BEVÖLKERUNG.
FORTSETZUNG DES WACHSTUMS DES INTERNATIONALEN ANDERKANNTEN HOCHSCHUL- UND FORSCHUNGSBEREICHES.	AUSBAU EINES HOCH ENTWICKELTEN INFORMATIONS-, KOMMUNIKATIONS- UND VERKEHRSNETZES.

Quelle: Creative Dublin Alliance (2008)

2008 startete die städtische Führung zusammen mit multisektoralen und hauptstädtischen/regionalen Partnern einen Prozess, durch den eine breiter angelegte Leadership-Agenda für die Stadt entstehen sollte. Die **Creative Dublin Alliance** (CDA) bestimmt die Agenda für das internationale künftige Wachstum der Stadt durch Wissen und Kreativität und setzt sich für eine offene Stadt ein. Die Allianz ist ein deutlicher Ausdruck dafür, in welcher Weise die

Führung einer Stadt eine Agenda für Offenheit entwickeln kann. Die Agenda der CDA agiert als aktive Vermittlerin einer gemeinsamen Governance der Wirtschaftsaktivität im Wissens- und Kreativsektor und eines aktiven Handelns für die Zukunftsfähigkeit der Stadt.

Die Creative Dublin Alliance ist eine Leadership-Allianz, bei der die Stadt, der Hochschulsektor, die Wirtschaft und die weiteren kommunalen Behörden der Region Dublin zusammentreffen. Die Allianz übernimmt und unterstützt Initiativen unter der Leitung von Mitgliedern der Allianz, die eine international offene und wettbewerbsfähige städtische Wirtschaft schaffen wollen.

Sie möchte ein Netzwerk vielfältiger urbaner Führungspersönlichkeiten aufbauen, das Lösungen für die Stadt Dublin im 21. Jahrhundert finden und umsetzen kann.

Die sechs Zielsetzungen der CDA, die in erster Linie vom Dublin City Council formuliert und verwaltet werden, sind im Schaubild auf Seite 41 zu sehen. Mitglieder aus dem Privatsektor sind in erster Linie für das Zusammenwirken zuständig und bringen ihr Expertenwissen in die Projekte ein.



Quelle: [www.innovationdublin.ie](http://www.innovationdublin.ie)

Eine Reihe von Projekten haben in der kurzen Zeit seit Gründung der CDA bereits stattgefunden - beispielsweise das **Innovation Dublin Festival**, das erstmalig im Oktober 2009 veranstaltet wurde und die Innovation und Kreativität von Unternehmern, Betrieben, Universitäten und Forschungsinstituten in ganz Dublin mit einer Reihe von Veranstaltungen präsentierte. Jede Veranstaltung befasste sich mit einem wichtigen Aspekt des urbanen Lebens: Kultur, Unternehmertum, Menschen, Bewegung, die Umwelt oder der Öffentliche Raum. Der Stadtrat Michael Stubbs erläuterte, dass man mit den Veranstaltungen die Offenheit Dublins für wirtschaftliche Aktivitäten zehren wollte:

*„Ein riesiger Teil geleisteter Arbeit wird nie öffentlich gezeigt. Wir waren der Auffassung, dass wir uns stärker im realen Leben verankern mussten und wollten die menschliche Seite der Innovation, den Buzz und die Kreativität zeigen. Es geht nicht nur um Naturwissenschaft und Technik, nicht nur um Business und Innovation und nicht nur um Musik und die Künste – es geht um eine Kombination aus all diesen verschiedenen Aspekten.“<sup>12</sup>*

Der City Manager John Tierney äußerte sich außerdem zu der Offenheit, die Dublin innewohnt:

*„Als Hauptstadt konkurrieren wir auf internationaler Ebene mit anderen Städten um berufliche Qualifikationen und Wissen. Unser Umgang mit der neuen Vielfalt als einer Bereicherung für die Stadt, die Gewinnung neuer Bevölkerungsgruppen durch Zuwanderung und deren Verbleib in der Stadt, die Förderung einer Kultur der Offenheit im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben erhöht unseren Wettbewerbsvorteil und zählt zu den wichtigsten Antriebskräften für den künftigen Erfolg unserer Stadt.“*

<sup>12</sup> The Irish Times (2009), 'Innovation Dublin festival', <http://www.irishtimes.com/newspaper/finance/2009/10/09/1224256256169.html>

Die Allianz arbeitet außerdem an einer neuen Markenidentität für die Stadt, die das internationale Image Dublins als Magnet für positive Investitionen und Talente stärken soll.

## GOVERNANCE UND ORGANISATION:

Die Allianz ist eine gemeinsame Initiative einer hochrangigen Führungsriege mit Vertretern aus der Wissenschaft durch Partizipation aller Hochschulen der Stadt, Vertretern des Privatsektors (u. a. der Dubliner Handelskammer und der der Unternehmer- und Arbeitgebervereinigung IBEC), mehreren Abteilungen des *Dublin City Council*, Mitgliedern staatlicher Regierungsstellen wie IDA (Abteilung Investitionsförderung) und Enterprise Ireland sowie einer Bürgervertretung unter der Leitung von *Design Twentyfirst Century*.

Eine der wichtigsten Rollen der CDA ist die Gestaltung Dublins als Internationale Stadt für Postgraduate-Studierende. Die wissensintensiven Wirtschaftsrahmenbedingungen machen deutlich, wie wichtig die Verzahnung von Hochschulwesen, Regierungsgremien und der Gesellschaft im Allgemeinen sind. Ziel ist es, Dublin zu einem noch wichtigeren Standort für internationale Studierende zu entwickeln, insbesondere aus Ländern außerhalb Europas und Nordamerikas. Das Marktvolumen dieser relativ neuen Gruppe von Studierenden umfasst derzeit bereits € 500 Millionen Dollar jährlich. Die CDA ergänzt die Arbeit der Dublin Region Higher Education Alliance (DRHEA), die sich mit Hilfe öffentlicher Gelder dafür einsetzt, dass die Aus- und Weiterbildung von wissenschaftlichem Personal verbessert wird und die Ausweitung der Lehre und wissenschaftlicher

Programme in allen acht Dubliner Institutionen fördert und Dublin zu einem sehr begehrten Studienort für internationale Studierende macht.

Um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen und mehr erstklassige internationale Studierende anzuziehen, haben die Dubliner Hochschulen und Technologieinstitute sich mit dem City Council darauf geeinigt, für internationale Stipendien als ‚Internationale Stipendien des Oberbürgermeisters von Dublin‘ zu werben. Mit dem Studienjahr 2009-2010 werden die neu aufgelegten Stipendienangebote für engere Beziehungen zwischen den betreffenden Bildungsinstituten und der Stadt sorgen und darauf abzielen, herausragende internationale Studierende zu animieren, zum Studium nach Dublin zu kommen. Internationale Studierende werden als wichtiger Aktivposten für den Erfolg der Stadt angesehen – nicht nur aufgrund ihres Beitrags zum urbanen Arbeitsmarkt, sondern

### **Hochschulvertreter rufen 2009 die DRHEA ins Leben**



Quelle: Trinity College Dublin (2009),  
<http://www.tcd.ie/Communications/assets/img/DRHEA-Launch.jpg>

auch wegen ihrer Rolle als ‚neuer Diaspora‘. Sie sind wichtige Bindeglieder und eröffnen neue Möglichkeiten für wirtschaftliche Beziehungen zwischen ihren jeweiligen Ländern und Dublin.

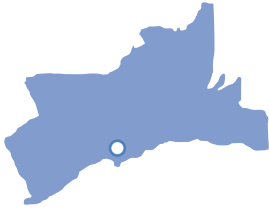
### Fazit: Lektionen aus Dublin

Die Stadt und der Großraum Dublin arbeiten aufgrund ihrer Bedeutung für die künftige wirtschaftliche Entwicklung Dublins und ganz Irlands aktiv an der Weiterentwicklung der Agenda für Offenheit. Dublin ist ein kleiner offener Wirtschaftsraum, der von einer globalen Positionierung abhängt, um wirtschaftliche Gelegenheiten nutzen und Absatzmärkte erschließen zu können. Viele Jahre lang war Dublin ein Nettoexporteur von Talenten. Dieser Abwanderungstrend kehrte sich mit Beginn des Wirtschaftsbooms in Irland und des damit verbundenen großen Bedarfs an Arbeitskräften um. Die Zukunft Dublins liegt in der Entwicklung von Unternehmen im Kreativ- und Wissenssektor. Diese Unternehmen müssen in der Lage sein, international mobile Investitionen und Talent anzuziehen, sich gleichzeitig für globale Märkte öffnen und international gehandelte Produkte und Dienstleistungen fördern können. Der entscheidende Wandel der letzten Jahre war die Wegbewegung von einer eher zufällig übernommenen Offenheit und der Aufnahme von internationalen Bevölkerungsgruppen und hin zu einer stärker geplanten und bewussten Verpflichtung der städtischen Führung durch Entwicklung von Aktionen zur Öffnung der Stadt und ihrer Wirtschaft für die Welt.

Die derzeitige Führungsriege des Dublin City Council setzt sich für die Entwicklung der Dubliner Wirtschaft und der weiteren Öffnung der Stadt gegenüber der Welt ein. Die Vision

auf der Grundlage einer Internationalisierung Dublins und der Wirtschaft der Stadt wird von einer Vielzahl von Interessengruppen aus den Bereichen Wirtschaft, Hochschule, staatliche Einrichtungen und Gemeinwesen getragen. Sie zeigt sich in einer Reihe von Governance-Strukturen, die der Stadtrat entweder ins Leben gerufen hat oder selbst leitet. Die Creative Dublin Alliance ist Ausdruck dieser gemeinsamen Führungsagenda, zu der man sich in der gesamten Region verpflichtet hat. Der Dubliner Führungsansatz und die Erneuerung auf institutioneller Ebene hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

1. **Es herrscht Klarheit darüber, warum die Agenda der Offenheit für die Stadt wichtig ist.** Dies zeigt sich im wirtschaftlichen Plädoyer für Offenheit der Economic Development Unit und dem entstehenden wirtschaftlichen Handlungsplan, der sich auf die Wissens- und Kreativsektoren konzentriert.
2. **Entstehung einer proaktiven Agenda der Internationalisierung** – Das Büro für Internationale Beziehungen und Forschung entwickelt ein aussagekräftiges Benchmarking-System sowie internationale Links in Verbindung mit Arbeitsprogrammen mit einem ausgeprägten Wirtschaftsfokus.
3. **Eine neue Haltung zur Integration sowie eine thematisch passende Agenda** sollen dafür sorgen, dass sich Migranten in der Stadt freundlich aufgenommen und zu Hause fühlen.



# Toronto

## ZENTRALE STÄRKEN FÜR GLOBALES HANDELN

Die Stadt Toronto ist die wirtschaftliche Hauptstadt Kanadas. Die ausgesprochen multikulturelle Metropole hat 2,6 Millionen Einwohner. Der Großraum Toronto (GTA) mit insgesamt 5,2 Millionen Bewohnern ist der größte urbane Ballungsraum Kanadas und die fünftgrößte urbane Region des nordamerikanischen Kontinents. Seit kurzen sieht sich die Stadt Toronto mit sinkenden Beschäftigungszahlen in der verarbeitenden Industrie konfrontiert. Sie reagierte darauf mit einer Umstellung auf andere Produktionsbereiche und zeigt jetzt Stärke im Kreativsektor. Toronto kann aus einer großen Fülle talentierter Arbeitskräfte schöpfen und möchte den Status einer globalen Stadt auf die Grundlage ihrer wirtschaftlichen Aktivität, Innovation im Umweltbereich, Vielfalt, Kohäsion und Bildung stellen. Obwohl die GTA im internationalen Vergleich keine große Stadtregion ist, so nimmt sie doch in den Bereichen eine Führungsrolle ein, die von einigen Kommentatoren als wegweisend für das 21. Jahrhundert betrachtet werden – Nachhaltigkeit, medizinische Innovation, Finanzdienstleistungen und Bildung. Torontos erfolgreiche Umsetzung der angestrebten Ziele hängt davon ab, ob die Stadt ihr schwerwiegendes Defizit im Bereich der Infrastruktur überwinden, ihr unzulängliches Markenimage optimieren und die regionale Zusammenarbeit verbessern kann.

### **Anziehung internationaler Talente**

Business Services in Toronto sowie eine Bildungslandschaft auf hohem Niveau haben für einen langfristigen Erfolg bei der Zuwanderung im gesamten Qualifikationsspektrum gesorgt und eine Bevölkerungsstruktur von ausgeprägter kultureller Vielfalt, Kreativität und einem hohen Bildungsniveau geschaffen.

### **Konsolidierung der Machtverhältnisse der städtischen Regierung**

Eine Ausweitung der Einflussbereiche Besteuerung und Governance wirken früheren Schrumpfungstendenzen der Stadt entgegen.

### **Leadership in den Bereichen Kreativität und Wissenschaft**

Die Region nimmt auf dem nordamerikanischen Kontinent in den wichtigen Sektoren Medizin und Biotechnologie eine Führungsrolle ein und hat in eine langfristige Infrastruktur zur Unterstützung der Entwicklung dieser Sektoren investiert, die von dem dynamischen IKT-Cluster im benachbarten Technologiedreieck profitieren.

### **Ökologischer Fußabdruck**

Toronto ist im globalen Vergleich durch eine substanzielle und glaubwürdige Umweltstrategie und eine nachhaltige Energieplanung führend beim Abbau vom Kohlenstoffemissionen.

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

### Infrastruktur und Investitionen im Immobiliensektor

Die Stadt ist aufgrund gesamtstaatlicher Budgetrestriktionen nicht in der Lage, Mittel für Investitionen zu beschaffen. Probleme in den Bereichen Verkehr und Erschließungsqualität bedrohen künftige Aussichten für die Wirtschaft.

### Fürsprache auf gesamtstaatlicher Ebene

Die Stadt hat auf Bundes- und Provinzebene nicht genügend Unterstützung. Urbane Fragen erfordern die Unterstützung auf gesamtstaatlicher Ebene. Es bedarf einer Führungsrolle, die den Anliegen der Stadt auf nationaler Ebene mehr Nachdruck verleihen kann.

### Identität der Stadtregion und Koordinationsaufgaben

Es fehlt der politische Wille, administrative und planerische Aufgaben in der gesamten Greater Toronto Area (GTA) oder Südontario zu integrieren.

### Marketing außerhalb von Nordamerika

Die Stadt kann sich stärker für ihr Image in Asien und Europa einsetzen, indem sie ihren Brand attraktiver gestaltet.

### Toronto und die GTA



Quelle: Lencer (2009)

## Internationalisierung für Offenheit

Toronto zieht pro Jahr 100.000 Zuwanderer an, von denen zwei Drittel qualifizierte Arbeitskräfte sind. Die Stadt blickt auf eine lange Geschichte des Engagements für multikulturelle Vielfalt zurück, das sie während der letzten fünfzehn Jahre verstärkt hat, nachdem die Stadt die neuen Herausforderungen erkannt hatte.

**Torontos von ethnischer Vielfalt geprägte Bevölkerung ist nicht nur ein Ergebnis der Globalisierung. Der Erfolg der Stadt basiert zu einem Teil darauf, dass sie nach wie vor qualifizierte Zuwanderer als Arbeitskräfte in Toronto anzieht.**

Es wird keine Mühe gescheut, den qualifizierten Migranten verstärkt Gelegenheit zu geben, ihren Beitrag zu Torontos gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung zu leisten und Anfechtungen bei der Suche nach Arbeitsplätzen zu überwinden, die dem jeweiligen Qualifikationsprofil entsprechen.

Zuwanderer strömen nach wie vor in Scharen nach Toronto – ein Phänomen, das die Attraktivität des Gebietes widerspiegelt und der dortigen hohen Lebensqualität zuzuschreiben ist. Die Kriminalität ist gering und nimmt kontinuierlich ab, es gibt ein gut ausgebautes Verkehrssystem und Wohnungen sind relativ erschwinglich. Die Bandbreite der Beschäftigungsmöglichkeiten in den Bereichen Wissen, Kultur und den Technologiebranchen ist ein weiterer Grund für die Magnetwirkung Torontos. Die Stadt ist für die Akzeptanz ihrer schwulen und lesbischen Bewohner und Bewohnerinnen bekannt, deren



Events und Festivals aus dem Wirtschaftssektor beträchtliche Unterstützung erfahren.

Toronto ist ein Beispiel für eine global orientierte Stadt, die sich die Vorteile der Globalisierung dadurch zueigen gemacht hat, dass sie eine große Anzahl ausländischer Talente und internationaler Direktinvestitionen (FDI) angezogen hat. Indem die Stadt nach wie vor sehr gut an die globalen Ströme von Humankapital und Investitionen angebunden ist und gleichzeitig effektive Outreach-Marketingprogramme einsetzt, die die grundlegende Attraktivität der Stadt für Unternehmertum und Personal hervorheben, haben dafür gesorgt, dass sie überdurchschnittlich vom Prozess der Globalisierung profitiert hat. In der vom fDi Magazin initiierten Bewertung nord-amerikanischer Städte im Jahre 2007/8 belegte Toronto einen Spitzenplatz hinter Chicago. Torontos neue Businessinitiativen arbeiten daran, die Stadt als eindeutig wirtschaftsfreundlich umzugestalten. Dies ist Teil des eines allgemeinen Prozesses, die Lebensqualität für alle Neuankömmlinge sowie für die Zuwanderer der jüngsten Vergangenheit zu optimieren<sup>13</sup>.

## Torontos Agenda für Offenheit

1998 wurde das Stadtgebiet Toronto um vier benachbarte Städte (Etobicoke, North York, York, and Scarborough) und den Verwaltungsbezirk East York erweitert. Diese neue Stadtregion wird von einem Bürgermeisterrat regiert. Sowohl der Bürgermeister selbst als auch die Ratsmitglieder werden in einem Turnus von drei Jahren gewählt (der nach den Kommunalwahlen im Jahr 2006 auf 4 Jahre erhöht wurde). Durch den Zusammenschluss von Kommunen entstand

ein neuer administrativer Rahmen für den Umgang mit der ethnischen Vielfalt der Stadt, mit Problemen der Gleichbehandlung und dem Zugang zu Serviceleistungen für ein großes Bevölkerungsspektrum.

Derzeit ist David Miller (im Bild) Bürgermeister der Stadt. Er wurde 2003 ins Amt gewählt und 2006 wiedergewählt. Im selben Jahr erreichte er für sein Engagement, den Toronto City Council verstärkt als städtische Regierung von Weltrang auszubauen, die Endrunde bei der Vergabe des 2006 World Mayor Award. David Miller hat außerdem an der Entstehung eines Konsensus des öffentlichen und privaten Sektors mitgewirkt, der auf Schwierigkeiten eingeht, die neu Zugewanderte bei der Suche nach Arbeitsplätzen hatten, die ihren Qualifikationen entsprechen, was Torontos Anziehungskraft auf qualifizierte Zuwanderer bedroht und Spitzenleistungen in der globalen Wirtschaft in Frage stellt.

Torontos Stärke ist die ethnische Vielfalt der Stadt. Mit 50 % der Einwohnerschaft (46 % in der Stadtregion) im Ausland gebürtig, belegt sie im globalen Vergleich einen Spitzenplatz.

Toronto nimmt außerdem eine führende Rolle im Umgang mit dieser ethnischen Vielfalt ein. Das

### **Bürgermeister David Miller**



Quelle: Thomas Purves (2006)

<sup>13</sup> Website der City of Toronto, Zugriff: August 2008 (<http://www.toronto.ca/invest-in-toronto/incentives-imit.htm>)

Zentrum der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen (UNCHS) hat die innovative Arbeit Torontos bei der Bereitstellung sozialer Serviceleistungen für die vielfältigen Bevölkerungsgruppen der Stadt lobend hervorgehoben. Die Wirtschaftsentwicklungsstrategie Torontos wurde für ihre große Reichweite und ihren inklusiven Ansatz ausgezeichnet. Der Stadtrat drückt den Stolz auf seine Vielfalt durch das Motto „Diversity Our Strength“ (Vielfalt - unsere Stärke) aus, das die Begeisterung der gesamten Stadt für Verschiedenheit sowie die Bedeutung erfasst, die sie dem freundlichen Empfang von Neuankömmlingen in Toronto beimisst.



**Pride Toronto**



Quelle: Luke Hollins (2007)

## Zentrale OPENCities-Initiativen

### Freundlicher Empfang von Neuankömmlingen in Toronto

Eine der größten Stärken und Innovationen Torontos ist die Fähigkeit der Stadt, Vielfalt nicht nur zu respektieren, sondern sie zu zelebrieren. In Bürgermeister Millers *Toronto 2010 Vision of a Great City*<sup>14</sup> bestätigte er erneut das große Engagement Torontos für ethnische Vielfalt und erklärte, dass Bürgermeisteramt solle beim Aufbau starker, inklusiver und vielfältiger Gemeinschaften in allen Teilen der Stadt führend sein. Nachdem er bereits ein Bürgerbüro eingerichtet hat, das sich an sämtliche Bewohner Torontos wendet und erreichen möchte, dass sie sich zur Stadt zugehörig fühlen, strebt die derzeitige Agenda des Bürgermeisters an,

- sich dafür einzusetzen, dass die Provinz das Wahlrecht für die Wahlen in Toronto auf über 250.000 Bürger mit ständigem Wohnsitz überträgt, somit die kulturelle Vielfalt Torontos anerkennt und Neuankömmlinge frühzeitig in bürgerschaftliche Verpflichtungen und Entscheidungen einbindet.
- einen mehrsprachigen Zugang zu städtischen Dienstleistungen durch das Projekt 311 - einer Kundenservicestrategie – sicherzustellen.
- die Mentorenprogramme der Stadt auszubauen, um international ausgebildete Fachkräfte dabei zu unterstützen, einen Arbeitsplatz in ihrem Bereich zu finden.

<sup>14</sup> [http://www.toronto.ca/mayor\\_miller/vision/vision.htm](http://www.toronto.ca/mayor_miller/vision/vision.htm)

David Millers Bürgermeisteramt leitet eine Reihe von Initiativen – angefangen bei der Strategie zur Wirtschaftsentwicklung ‚The Agenda for Prosperity‘ (Agenda für Wohlstand) über das ‚Creative City Planning Framework‘ zur kreativen Stadtplanung bis hin zur ‚Waterfront Revitalisation‘ zur Wiederbelebung des Areal am Wasser. Im Juni 2008 wurde David Miller zum Vorsitzenden der C40 Large Cities Climate Initiative gewählt. Wie bereits seine Vorgänger spielt er eine Schlüsselrolle im Engagement für die Offenheit Torontos.

Die **Agenda für Wohlstand** (2008) wurde vom beratenden Komitee des Bürgermeisters für wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ins Leben gerufen. Bei diesem Komitee handelt es sich um einen Zusammenschluss städtischer Führungspersönlichkeiten aus dem privaten Sektor, dem Arbeitsmarkt- und dem Freiwilligensektor sowie dem öffentlichen Sektor. Man arbeitet gemeinsam an der Entwicklung und Implementierung von Lösungen, die für alle Beteiligten vorteilhaft sind, damit die Stadt sich auf globaler Ebene hervorhebt und regional wettbewerbsfähig ist. Die folgende Übersicht stellt die Ziele der Agenda vor.



Quelle: [www.InvestToronto.ca](http://www.InvestToronto.ca)

Durch die Agenda für Wohlstand hat die Stadt ein Programm zur erfolgreichen Positionierung als Global Player eingeleitet. Nach einer anschließenden Überprüfung der bisherigen Ansätze im Bereich Stadtentwicklung sowie der zuständigen Dienststellen hat sich die Stadt entschieden, die folgenden zwei neuen Initiativen zur Stadtentwicklung ins Leben zu rufen.

- **Invest Toronto:** Die Organisation arbeitet hauptsächlich im Außenkontakt und ist dafür verantwortlich, Torontos Präsenz und die Marktanteile der Stadt auf internationalen Märkten und bei umkämpften Investitionen zu optimieren.
- **Build Toronto:** Die Organisation arbeitet hauptsächlich im Innenkontakt und ist dafür verantwortlich, private und öffentliche Partner für eine werthaltige Nutzung nicht ausgeschöpfter Liegenschaften, institutionelle Investitionen, urbanes Management und Verwaltung von Anlagevermögen, Sanierung von Industriebrachen, Schaffung von Arbeitsplätzen und nachhaltige Entwicklung zu gewinnen. Durch Maximierung des Entwicklungspotenzials von Liegenschaftsvermögen geht man davon aus, das Build Toronto eine bedeutende Anzahl neuer Arbeitsplätze und neue Einnahmequellen für die Stadt erschließen kann<sup>15</sup>.

In Toronto sind zwar keine führenden internationalen Organisationen angesiedelt, die Stadt hat jedoch bei der **Entwicklung ihrer Kulturinstitutionen** ausgezeichnete Fortschritte gemacht. Das Internationale Filmfestival von Toronto (im Bild) zählt durch ein wettbewerbsintensives Branchenumfeld

<sup>15</sup> Toronto City Council (2009), <http://wx.toronto.ca/inter/it/newsrel.nsf/7017df2f20edbe2885256619004e428e/be862770a4fa7740852575a0004b0056?OpenDocument>



mit hervorragendem Networking bereits zu den einflussreichsten Festivals der Welt. Kulturfestivals wie Caribana, die Gay Pride Parade und das neue Festival Luminato haben internationale Bedeutung. Luminato sieht sich für das nächste Jahrzehnt als ernstzunehmende Konkurrenz für das Sommerfestival in Edinburgh. Toronto hat sich in den letzten Jahrzehnten mit einer progressiven Schwulen- und Lesbenpolitik als richtungweisend gezeigt und das Toronto Pride Week Festival zählt zu den größten und traditionsreichsten Gay Pride Veranstaltungen. Kürzlich wurde der Stadt nun als Auszeichnung die Ehre zuteil, im Jahr 2014 Gastgeberin für das WorldPride Festival zu sein.

Der Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) entstand 2003 nach einer Idee der Maytree Foundation. Zielsetzung ist es, dem dringenden Bedürfnis der Region zu begegnen, auf effektive und angemessene Weise Zuwanderer in den Arbeitsmarkt zu integrieren, so dass sie ihre Fähigkeiten, ihre Bildung und ihre Erfahrung besser nutzen können. TRIEC setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die verschiedene Gruppen repräsentieren: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Berufsaufsichtsbehörden, postsekundäre Bildungseinrichtungen, Anbieter von Assessment Services, kommunale Organisationen sowie alle drei Regierungsebenen<sup>16</sup>. TRIEC ist ein gelungenes Beispiel für eine Gemeinschaft einflussreicher Akteure der

Stadt, die sich zusammenfinden, um direkt vor Ort pragmatische Lösungen umzusetzen, die zu sinnvollen Arbeitsplätzen für qualifizierte Zuwanderer führen. TRIEC finanziert sich über eine große Bandbreite verschiedener Geldgeber und Spender, unter anderem Citizenship and Immigration Canada, Maytree und die TD Bank.

Mit Hilfe zweier Initiativen, dem Mentoring Partnership Program und der Website [hireimmigrants.ca](http://hireimmigrants.ca) hat TRIEC über 2.000 qualifizierte Zuwanderer im Großraum Toronto vermittelt. Das Mentorenprogramm, das 2004 startete, hat erfolgreich den Kontakt zwischen Zuwanderern und bereits etablierten Fachleuten hergestellt und ihnen so den Zugriff auf deren Wissen, Erfahrung und berufliche Netzwerke ermöglicht. Das Programm [hireimmigrants.ca](http://hireimmigrants.ca) stellt Arbeitgebern Tools und Ressourcen zur Verfügung, die ihnen die Integration qualifizierter Zuwanderer in ihre Organisation durch verbesserte Einbindung und interkulturelles Verständnis ermöglicht. An anderer Stelle agiert das Programm Career Bridge als öffentlich-private Reaktion auf die Nachfrage des Arbeitsmarktes nach international qualifizierten Fachleuten, die adäquate Berufserfahrungen sammeln möchten<sup>17</sup>. Das Programm organisiert bezahlte Praktika mit einer Dauer von 4 bis 12 Monaten für Zuwanderer, die ins Berufsleben einsteigen möchten. Durch diese und eine weitere Initiative, dem Profession to Profession Mentoring Immigrants Program, gilt Toronto als weltweit führend im Hinblick auf das Coaching für neu zugewanderte Migranten.

Toronto pflegt außerdem eine Reihe von Städtepartnerschaften und Städtefreundschaften (mit Chicago, Chongqing, Frankfurt, Mailand, Sao Paulo, Amsterdam, Ho Chi Minh City, Kiew,

<sup>16</sup> <http://www.triec.ca/index.asp?pageid=1>

<sup>17</sup> ILO (2009), [http://www.ilo.org/dyn/migpractice/migmmain.showPractice?p\\_lang=en&p\\_practice\\_id=49](http://www.ilo.org/dyn/migpractice/migmmain.showPractice?p_lang=en&p_practice_id=49)

Quito, Sagamiyara und Warschau). Der Stadtrat von Toronto prüft Anfragen anderer Städte für neue Partnerschaften über das International Alliance Program (IAP). Torontos IAP Programm dient dazu, formelle und informelle Beziehungen mit globalen Städten zu fördern, um internationale Verbindungen in den Bereichen

Wirtschaft, Kultur, Tourismus und multikulturelles Zusammenleben zu stärken und einen Austausch bewährter Verfahren (Best Practice) zu ermöglichen. Das Programm dient außerdem dazu, informelle internationale Beziehungen und Netzwerke zu knüpfen, um Anreize für Investitionen zu bieten.

## Agenda für Wohlstand (2008)

Eine globale **Wirtschaftsmetropole**, in der Handel, Finanzwelt, Technologie und eine mehrsprachige Bevölkerung daran arbeiten, die globale Wirtschaft effizient und leicht zugänglich zu gestalten

---

Eine **Stadt als Inspiration** für die Welt, die wegweisend dafür ist, wie globale Städte durch Innovation Herausforderungen urbaner Gebieten und Ballungsräume wie Klimawandel, umweltbewusste und effiziente Energienutzung sowie das Wohlergehen und die Sicherheit der Menschen angehen können

---

Ein Zentrum der **Umweltinnovation**, das Umweltlösungen für die Welt bereitstellt, während es gleichzeitig zu einem Zentrum für die Entwicklung und Herstellung von Umweltschutztechnologie wird

---

Ein **Vobild für ethnische Vielfalt und Kohäsion**, das allen die Zukunftsfähigkeit von Vielfalt beispielhaft vor Augen führt.

---

Ein **Zentrum für globale Bildung und Weiterbildung**, das die außergewöhnliche Präsenz hoch qualifizierter Menschen und seine institutionelle Exzellenz dazu nutzt, ein Lernzentrum für globale Wertschöpfungsketten und Branchen zu werden.

---

Ein Standort für neue und unverwechselbare **Kulturprodukte**, der kreativen Reichtum und kulturelle Vielfalt genauso nutzt wie technologische Exzellenz

---

**Eine Basis für offene Institutionen**, die in einer globalen Ära eine neue Rolle spielen und sich auf einzigartige Weise mit der Welt vernetzen wollen.

---

## OPENCities Fallstudienprojekt



Das **DiverseCity onBoard** Leadership-Projekt wurde ins Leben gerufen, um die wachsende Kluft zwischen der Bevölkerung von Toronto und den Regierenden der Stadt zu überbrücken und öffentliche Einrichtungen mit den Talenten in Verbindung zu bringen, die sie für ein wettbewerbsfähiges Wachstum und urbanen Wohlstand benötigen. Die Arbeit der Maytree Foundation und der Toronto City Alliance ergab ein Defizit an Vielfalt in der städtischen Führung. Das Projekt verfolgt zwei ineinander greifende Ziele:

1. Unterstützung der Einstellung von Bewerbern verschiedener Ethnien aus erkennbaren Gruppen von Minderheiten und Zuwanderern für den öffentlichen Bereich in *Agencies, Boards, Commissions* und *Corporations* (ABCCs) des Großraums Toronto.
2. Förderung transparenter und inklusiver Einstellungsprozesse im öffentlichen Sektor.

Das Programm ermittelt qualifizierte, bereits im Vorfeld ausgewählte Kandidaten aus erkennbaren Gruppen von Minderheiten und Zuwanderern für Positionen in Gremien und Komitees. Über die Website *Diverse City on Board* finden Gremien potenziell geeignete Mitglieder und die Bewerber können nach Positionen suchen, die

am besten zu ihren Fähigkeiten und Interessen passen. Innerhalb von 3 Jahren kamen über 500 Bewerber in die Vorauswahl und über 250 Bewerber wurden an verschiedene öffentliche, gemeinnützige und andere Organisationen vermittelt. Das Ziel besteht nun darin, die Zahl der Anstellungen bis zum Jahr 2012 auf 500 zu erhöhen.

Bewerber haben die Möglichkeiten, mit ihren Peers und erfahrenen Führungskräften aus allen Sektoren in Verbindung zu treten und sich auf drei bestimmte Themenbereiche der Stadtentwicklung zu konzentrieren: Leadership, ethnische und kulturelle Vielfalt und Bürgerbewusstsein. Die Fellows arbeiten mit Institutionen der Region Toronto an stadtplanerischen Projekten, die sich mit sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Fragen auseinandersetzen. Die Suche nach Fellows gestaltete sich sehr kreativ – unter anderem mit Hilfe einer Facebook-Gruppe, die zu diesem Zweck eingerichtet wurde<sup>18</sup>.

Die Initiative *DiverseCity onBoard* war in erster Linie aufgrund der Zusammenarbeit mit der *Maytree Foundation* und der *Toronto City Summit Alliance* so erfolgreich und es entstand ein sektorübergreifendes Bündnis für die Anforderungen der Region Toronto. Die Zusammenarbeit wurde ausgeweitet und hat sich zu einem größeren städtischen Projekt *DiverseCity: The Greater Toronto Leadership Project* entwickelt, das im Jahr 2007 beim Gipfeltreffen unter dem Motto „Making Big Things Happen“ in Toronto ins Leben gerufen wurde. Dieser erweiterte Ansatz macht es möglich, ein besseres Verständnis für die Vorteile ethnischer Vielfalt in der Führungsriege und das Wissen darum zu fördern, wie dieser Ansatz Organisationen und Gemeinschaften stärken kann.

<sup>18</sup> DiverseCity Fellows Group, <http://www.facebook.com/home.php?#/group.php?gid=41166495517&ref=mf>

„Die GTA ist die von der größten ethnischen und kulturellen Vielfalt geprägte städtische Region Nordamerikas und unsere Vielfalt kann einer unserer stärksten Wettbewerbsvorteile sein, wenn wir ihr Potenzial ausschöpfen. Durch das Projekt *DiverseCity* und die Konzentration auf Vielfalt in der Führung haben die Bewohner und Organisationen der Greater Toronto Area die Gelegenheit, ihre Stärke und Leistungsfähigkeit zu maximieren.“

### Toronto City Summit Alliance

Das Projekt *DiverseCity* beinhaltet acht praxisorientierte und messbare Programme, die sich mit der Unterrepräsentierung von Bevölkerungsgruppen unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit in Führungspositionen befassen:

Art der Initiative	Projektbezeichnung
Ausweitung regionaler Netzwerke	<b>DiverseCity Nexus</b> – Herstellung von Geschäftsbeziehungen und sozialen Kontakten zwischen etablierten und aufstrebenden Führungskräften durch eine jährliche Vortragsreihe.
	<b>DiverseCity Fellows</b> – Stipendien für 25 künftige städtische Führungspersönlichkeiten. Führungsqualitäten, Vielfalt und der Kontakt sind die Kernpunkte der Stipendien.
Stärkung regionaler Institutionen	<b>DiverseCity onBoard</b> – Stärkung öffentlicher/ehrenamtlich tätiger Institutionen durch Besetzung von Governance-Positionen mit hoch qualifizierten Bewerbern unterschiedlicher ethnischer Herkunft.
	<b>DiverseCity in Civic Leadership</b> – Erweiterung der Einbindung in den politischen Prozess durch Auswahl, Ausbildung und Mentoring von Führungspersönlichkeiten verschiedener Ethnien, die sich zur Wahl stellen sowie Wahlkampagnen betreuen.
	<b>DiverseCity Voices</b> - Aufwertung der Qualität von Nachrichtenmedien durch Auswahl und Ausbildung von Sprechern verschiedener Ethnien und Herstellung von Kontakten mit Journalisten.
Förderung regionalen Wissens	<b>DiverseCity Advantage</b> – Aufbau des Wissensgremiums zu wirtschaftlichen und sozialen Vorteilen ethnischer Vielfalt in Führungspositionen sowie Bekanntmachung der Arbeit des Gremiums.
	<b>DiverseCity Perspectives</b> – Gelegenheiten zum Dialog und Ideenaustausch zu systemischen Bedingungen, die ethnische Vielfalt in Führungspositionen begünstigen / sich ungünstig auf ethnische Vielfalt in Führungspositionen auswirken.
Kontrolle regionaler Fortschritte	<b>DiverseCity Counts</b> – Jährliche Überprüfung, inwieweit die städtische Führung demografische Realitäten abbildet.

Die Arbeit der *Maytree Foundation* war zur Ermittlung der Notwendigkeit von ethnischer Vielfalt in der Regierung und zur Hervorhebung der Vorteile dieser ethnischen Vielfalt für die Führungsebene von grundlegender Bedeutung. Die Expertise der Organisation war auslösend für die Einbindung weiterer städtischer Interessenvertreter und ermöglichte die Entwicklung eines erweiterten städtischen Strategieplans mit Aktivitäten zur Veränderung der Führungslandschaft. Das *Conference Board of Canada*, eine unabhängige Mitgliederorganisation, unterstützte die Initiative *DiverseCity* durch den Bericht *Value of Diverse Leadership*, der schlussfolgert, dass die Unterrepräsentation von Migranten „eine wesentliche treibende Kraft für Leistung und Produktivität ist“. Führungspersönlichkeiten verschiedener Ethnien schaffen einen Mehrwert, weil sie neue Netzwerke, neue Märkte und neue Denkweisen mit an den Verhandlungstisch bringen. Im Bericht *Diversity in Leadership* genannte Vorteile sind: Verbesserung der finanziellen Leistung und der Leistungsfähigkeit von Organisationen; Verknüpfung heimischer und globaler Märkte; Zugriff auf globale und einheimische Pools mit Arbeitskräften; Kreativität und Innovation.

Die Fallstudie zu Toronto offenbart, in welcher Weise Führungspersönlichkeiten aus der Welt der Wirtschaft in Zusammenarbeit mit Regierungsvertretern und Experten einen starken Einfluss auf den Erfolg von Zuwanderung haben können. Die Erfahrung der Stadt Toronto zeigt, dass zielgerichtete Veränderungen und die Überprüfung von Fortschritten Anreize zum Wandel bieten.

### Fazit: Lektionen aus Toronto

Toronto zeigt auf eindrucksvolle Weise, wie eine Stadt Offenheit und Vielfalt als entscheidende Antriebskräfte für ihren langfristigen Erfolg nutzen kann. Leadership wird bei der städtischen Regierung, bei Nichtregierungsorganisationen und Stiftungen groß geschrieben. Eine sehr aktive Agenda zur Förderung der Offenheit in der Stadt prägt die Denkprozesse und strategische Entwicklungen. Organisationen und Projekten der mittleren Hierarchieebene zur Realisierung von Inklusion wird eine wachsende Bedeutung beigemessen. Toronto ist vom Wissens- und Kreativsektor geprägt und wächst aus einem intern ausgerichteten Wirkungsbereich immer stärker in eine internationale Rolle hinein. Die Stadt sieht ihre große Stärke im Bildungssektor, der ausländische Talente anzieht und sich förderlich auf das Wirtschaftswachstum auswirkt.





Die Stadtregion von Auckland liegt im oberen Teil der Nordinsel von Neuseeland. Derzeit hat die größte und am schnellsten wachsende urbane Region des Landes 1,3 Millionen Einwohner. Der polyzentrische Ballungsraum rund um Auckland – Greater Auckland – ist die einzige Stadtregion Neuseelands, die im globalen Wettbewerb bestehen und ein bedeutendes Zentrum Australasiens für Wirtschafts- und Finanzdienstleistungen sowie für freie Berufe im Dienstleistungssektor. Als zusätzliches Plus entwickelt sich die Region zu einem beliebten Standort für die Kreativwirtschaft des pazifischen Raums. Die Stadtregion von Auckland hat einer internationalisierten Wirtschaft sehr viel zu bieten und obwohl Entwicklungsprozesse und die globale Positionierung regionaler Ressourcen noch unvollendet sind, sind bereits positive Schritte eingeleitet worden, um mit regionaler Governance zu arbeiten und sie zu konsolidieren. Ein solches Projekt hängt davon ab, dass man eine wachstumsbezogene regionale Nachhaltigkeit gewährleistet, die internationale Präsenz verbessert, Qualifikationen entwickelt und die Produktionsleistung ausbaut.

# Auckland

## ZENTRALE STÄRKEN FÜR GLOBALES HANDELN

### **Lebensqualität**

Eine ausgezeichnete Bausubstanz gepaart mit wunderbaren Naturschätzen sorgen dafür, dass Auckland im globalen Vergleich regelmäßig zu den attraktivsten Stadtregionen mit der höchsten Lebensqualität gezählt wird. Das abwechslungsreiche Freizeit- und Kulturangebot sucht seinesgleichen und hervorragende Eckdaten in den Bereichen Demografie und Lifestyle runden das positive Bild ab.

### **Hohes Potenzial im Tourismus und im Bereich Events**

Es gibt eine klare Strategie, die städtische Region auf der globalen Landkarte der Reise-destinationen und Veranstaltungsorte für Events ins rechte Licht zu rücken. Auckland soll mit der kulturellen Infrastruktur ausgestattet werden, die der Region einen festen Platz als Spitzendestination für Besucher sichert.

### **Etabliertes Regionalbewusstsein**

Die Stadträte der Region erkennen die Notwendigkeit, eine Stadtregion von Weltrang zu schaffen und haben gemeinsam daran gearbeitet, die besten Methoden zur Stärkung regionaler Governance zu ermitteln. Daraus ergab sich die Planung für eine Regionalregierung mit einem umfassenden Aufgabenspektrum.

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

### Regionale Nachhaltigkeit

Überwindung von Altlasten. Die hohe Quote von Autobesitzern / Autonutzern, unzugängliche urbane Zentren und Ressourcenverknappung zählen zu den zentralen Aufgaben, die sich Auckland gestellt hat, um sich zu einer nachhaltigen Region mit einer zuverlässigen Energieversorgung zu entwickeln und das Erbe der Stadt zu schützen.

### Qualifikations- und Innovationsdefizit

In einem undurchlässigen Arbeitsmarkt kommt es durch ein gehäuft auftretendes niedriges Bildungsniveau und eine geringe Akzeptanz neuer Technologien regelmäßig zu Engpässen bei der Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften, insbesondere im Ingenieurwesen, der Medizin und im Management. Dies führt zu Einschränkungen von Privatinvestitionen in Forschung & Entwicklung sowie bei Innovationen.

### Risikomanagement

Die Frage nach einer gesicherten Energieversorgung gibt nach wie vor Anlass zur Besorgnis und Auckland sieht sich immer stärker möglichen Katastrophen ausgesetzt, die durch Klima, Krankheiten und Ausfälle der Infrastruktur verursacht werden.

### Ungleiche Einkommensverteilung

Während die Bewohner der Stadt Auckland über vergleichsweise hohe Einkommen verfügen, geht die Einkommensschere in der gesamten Stadtregion außergewöhnlich weit auseinander. Die Integration neuer Zuwanderer in die einheimischen Bevölkerungsgruppen bleibt eine Herausforderung und es hat sich bereits eine geografische Konzentration der Benachteiligung aufgrund der ethnischen Herkunft entwickelt.

## Internationalisierung für Offenheit

In den letzten zwei Jahrzehnten ist die Bevölkerungszahl von Auckland stark angestiegen. Ein großer Teil dieses Wachstums ist durch die internationale Zuwanderung entstanden<sup>19</sup>. Gegenwärtig stammt nahezu ein Drittel der 1,3 Millionen Einwohner Aucklands aus dem Ausland. Demografische Hochrechnungen erwarten bis zum Jahr 2050 eine Einwohnerzahl von 2 Millionen<sup>20</sup>. Dieses Wachstum wird zu einem Großteil aus der Zuwanderung ethnischer Minderheiten – insbesondere aus der Asien-Pazifik-Region - resultieren.

Neuseeland hat aufgrund der relativ geringen Bevölkerungszahl des Landes und der Notwendigkeit, durch Auswanderung verloren gegangene Fähigkeiten und Fachwissen auszugleichen, einen besonderen Bedarf an zugewanderten Fachkräften. Die internationale Zuwanderung spielt für das Wachstum in der Region Auckland eine wichtige Rolle und es

### Bevölkerungsdichte im Großraum Auckland



Quelle: Vardion (2008)

<sup>19</sup> Insbesondere während der fünf Jahre bis Juni 2006 wuchs Auckland um 12,7 % und die Einwohnerzahl stieg um 156.300 auf 1.387.800.

<sup>20</sup> Forces Shaping the 21st Century: Demographics, Regional Growth Forum

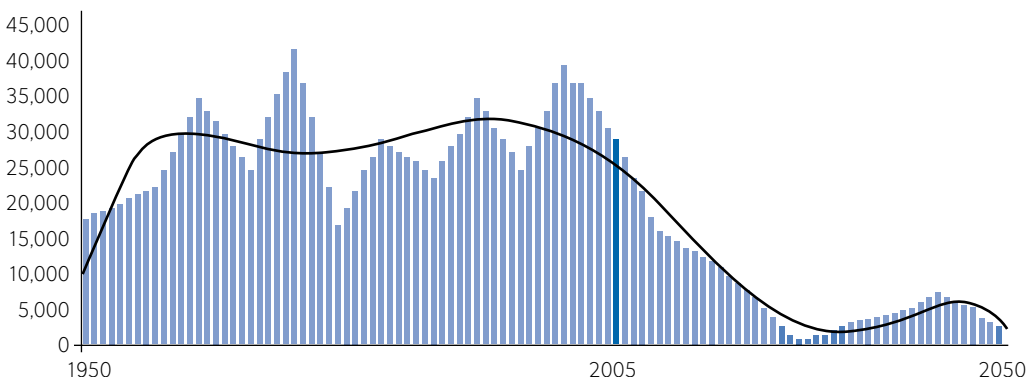
scheint, als würde dies auch künftig so bleiben. Die Zuwanderung hat zu bedeutenden Veränderungen der kulturellen und demografischen Eckdaten sowie der physischen Gegebenheiten in der Region Auckland geführt.

Die OPENCities Agenda von Aucklands wurde mit dem Programm Stronger Auckland (2006) in Kommunal- und Regionalregierungen institutionell verankert. Durch eine stetig wachsende Vernetzung sah sich Auckland vor der Aufgabe, sich für den Wettbewerb als Stadtregion neu zu positionieren. Dies erfordert eine optimierte Koordination der Stadtregion Auckland, um die Stärken dieser Region global noch wettbewerbsfähiger zu machen. In einem internationalen Kontext gilt Auckland bei Handel, Tourismus, Migration und Kommunikation in erster Linie als Tor zu Neuseeland. Stronger Auckland argumentierte, dass der Förderung und Konsolidierung des Bereichs Governance in der Stadtregion aufgrund des Potenzials der

Stadt, sich zu einem echten Tor Australasiens zu den Weltmärkten zu entwickeln, auf allen Regierungsebenen höchste Priorität eingeräumt werden sollte. Danach wurde ein Schwerpunkt bei der wirtschaftlichen Vielfalt der Stadt und der ‚neu entstehenden pazifischen Identität‘ gesetzt<sup>21</sup>. Während die Nahrungsmittelproduktion in der Region – hauptsächlich in Waikato – Weltruf genießt, sind die Kreativ- und Kulturzentren in Auckland und Rotorua für das mittelfristige Wachstum von entscheidender Bedeutung.

Der Vorstoß zu mehr Offenheit wurde darüber hinaus von der so genannten ‚demografischen Verwerfung‘ in Neuseeland beeinflusst. Man geht in der Folge bis 2025 von einem Rückgang der Zahl verfügbarer Arbeitskräfte und einem umfassenden Fachkräftemangel aus. Laut einer von KPMG im September 2008 veröffentlichten Studie wird diese Verwerfung Auckland in ähnlicher Weise und zum selben Zeitpunkt

### Nettoanstieg bei der Erwerbsbevölkerung in Neuseeland 1950 – 2050



Quelle: KPMG (2008), <http://www.OMEGA.org.nz/AboutSkilledImmigrants/tabid/64/Default.aspx>

<sup>21</sup> Aus dem langfristigen Council Community Plan, 2006-2016, Auckland City Council

wie andere Städte - beispielsweise Toronto, Sydney, Melbourne und London treffen, was einen Wettbewerb um knappe, international qualifizierte Fachleute zur Folge haben wird. Wie in dem Bericht *Growing Auckland, Growing New Zealand* ausgeführt, müssen Auckland und ganz Neuseeland sich zu einem bei Talenten beliebten Standort entwickeln. Zur Bekämpfung der Verwerfung ist ein systematischer, langfristig angelegter positiver Ansatz bei der Zuwanderung notwendig.

## Zentrale OPENCities-Initiativen

Während des nächsten Jahrzehnts möchte Auckland mit einem Netzwerk aufeinander abgestimmter Bildungseinrichtungen des Tertiärsektors neue Quellen für einheimische und internationale Talente erschließen (Auckland City, North Shore City, Manukau, Hamilton). Aucklands sportliche Erfolge, die hervorragend ausgestatteten Austragungsorte von Sportveranstaltungen sowie eine überall spürbare sportliche Energie üben eine beachtliche Anziehungskraft aus. An anderer Stelle sind Einrichtung und Erhalt abwechslungsreicher Routen für Besucheraktivitäten und Konsum mit einem Schwerpunkt bei etablierten Touristenzentren nach wie vor wirtschaftliche Priorität<sup>22</sup>. Somit hat die Region Auckland in einer immer stärker internationalisierten Wirtschaft viel zu bieten. Der entscheidende Test ist, wie Auckland solche Ressourcen weiterentwickeln und sich auf der globalen Bühne positionieren wird.

Teilweise ist die Anerkennung der Erfordernis, dass Auckland sich am Wettbewerb in einer immer ausgeprägter globalen Wirtschaft beteiligt, dem Verständnis von Neuseelands Platz in dieser globalen Wirtschaft geschuldet. In einer immer komplexer werdenden globalen Wirtschaft, die mit neuerlichem Nachdruck den Schwerpunkt bei Qualität und Volumen der Wirtschaftsleistung setzt, bedeutet Neuseelands Mangel an Human- und Finanzkapital eine ernstzunehmende Einschränkung, die durch die unumgänglichen Defizite geografischer Abgeschiedenheit und mangelnder Größe noch verstärkt wird. Obwohl das Land seit den 1980ern auf allen Ebenen beachtliche Fortschritte gemacht hat, um sich an neue Anforderungen anzupassen, scheinen politische Entscheidungsträger aller Hierarchieebenen wahrzunehmen, dass Innovation und Wandel kontinuierlich notwendig sein werden.

Viele einflussreiche Kommentatoren in Neuseeland setzen auf ‚eine Pionierrolle bei der Einführung neuer Business-Modelle und Qualifikationen‘ zur Maximierung der eindeutigen Ausrichtung des Landes auf globale Märkte<sup>23</sup>. Solche Botschaften werden in einer Reihe nationaler und regionaler Berichte publiziert, unter anderem im *Growth and Innovation Framework (GIF)* und der *Auckland Regional Economic Development Strategy (AREDS)*. Aucklands strategischer Rahmen sieht vor, dass Auckland:

- in der Pazifikregion zu einer globalen Stadt mit einer unumstrittenen Position wird
- ein Zentrum für wissensintensive Branchen und Serviceangebote wird.
- sich zu einer Region mit einer außergewöhnlich hohen Lebensqualität entwickelt

<sup>22</sup> Le Heron and McDermott (2006)

<sup>23</sup> Rod Oram (2005), Konferenz ‚Better by Design‘, Vortrag

- sich zu einem von ethnischer und kultureller Vielfalt geprägten Zentrum weiterentwickelt
- eine Stadt der Kreativen und Künstler wird

Eine Untersuchung der Royal Commission on Auckland wurde zur Einschätzung der Gegebenheiten im Bereich Governance verwendet, um die Komplexität der Regierungsverantwortung zu straffen<sup>24</sup>. Für Entscheidungen auf regionaler Ebene waren die Zentralregierung, der Auckland Regional Council (ARC), sieben regionale Kommunalbehörden (Local Authorities bzw. Local Councils) sowie 30 kommunale Gremien zuständig. Jede Gruppe hat einen spezifischen Verantwortungsbereich - die Zentralregierung für Serviceleistungen im Sozialbereich, der Auckland Regional Council für Umweltfragen und Verkehr, die Kommunalbehörden für die Landnutzung und weitere Infrastrukturfragen in Verbindung mit Liegenschaften, während sich bei einigen Verantwortungsbereichen wie Wirtschaftsentwicklung, Freizeitgestaltung und Veranstaltungsmanagement Überschneidungen ergeben.

Die Royal Commission stellte einen durchgreifenden Plan zur Zusammenführung aller Stadträte des Ballungsraums in einem Parlament für den Großraum Auckland auf. An der Spitze soll ein gewählter, sehr einflussreicher Bürgermeister, der von 23 Stadtverordneten unterstützt wird, von denen 10 durch Wahl aller Einwohner Aucklands, 10 durch Wahl der sechs Kommunalräte und drei aus den Reihen der

Maori gewählt werden. Werden die Eingaben von der Regierung abgesegnet, wäre der Großraum Auckland gegen Ende des Jahres 2010 die größte Metropole in Australasien.

Die Regierung von Neuseeland hat die Einrichtung einer neuen Einheitsregierung für die Stadtregion genehmigt und erwartet 2010 die ersten Wahlen.

Migranten für die Region zu gewinnen, gilt auf nationaler und kommunaler Ebene als wichtige Voraussetzung für eine lebendige, leistungsstarke Wirtschaft Aucklands. Im Mittelpunkt der nationalen Zuwanderungsstrategie (New Zealand Immigration Service 2004) steht die Gewährleistung von Erfolgserlebnissen für die Zuwanderer und die Gesellschaft des Landes, das diese Zuwanderer aufnimmt. Als Ergänzung zur gesamtstaatlichen Ebene wurde im Jahre 2006 die **Auckland Regional Settlement Strategy** (ARSS) zur Ansiedlung in der Region ins Leben gerufen<sup>25</sup>. Sie entstand als Gemeinschaftsinitiative von Zentral- und Kommunalregierung, von Nichtregierungsorganisationen und weiteren Akteuren mit Interessen im Hinblick auf die Ansiedlung, unter ihnen auch Zuwanderer und Flüchtlinge.

Die Strategie beinhaltet eine Vision: Migranten, Flüchtlinge und deren Familien entwickeln durch Möglichkeiten der umfassenden Partizipation und aufgrund ihrer wirtschaftlichen und sozialen Beteiligung an der Region Auckland und dadurch, dass sie als gleichberechtigte und geschätzte Neuseeländer anerkannt werden, ein Gefühl der Zugehörigkeit. Darüber hinaus ermittelt sie Zielsetzungen für die Ansiedlung in der Region.



<sup>24</sup> <http://www.royalcommission.govt.nz/rccms.nsf/0/8F067908AAE73DE0CC257405001096F7?open>

<sup>25</sup> Manukau City Council New Settlers' Policy (2003), Wellington Region Settlement Strategy (2003), National Immigration Settlement Strategy (2003), Auckland Regional Settlement Strategy

**Aucklands CBD (Hauptgeschäftsviertel) – die wichtigste Verbindung der Stadt mit der globalen Wirtschaft**



Quelle: Partyzane (2007)

Die Strategie bestätigt, dass langfristige Zuwanderung ein essenzieller Bestandteil des Beitrags ist, den Auckland zum kontinuierlichen wirtschaftlichen Wandel der neuseeländischen Volkswirtschaft leistet. Sie stützt sich auf bereits bestehende Initiativen hinsichtlich der Ansiedlung in der Region und möchte diese Initiativen durch einen gemeinschaftlichen Ansatz auszubauen.

Ratsversammlungen in der Region Auckland stellen bereits jetzt entweder direkt oder in Gemeinschaft mit Nichtregierungsorganisationen und kommunalen Einrichtungen ein großes Serviceangebot zur Verfügung, um die Ansiedlung von Migranten und Flüchtlingen in ihrer Region zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, Kontakte mit ihrem neuen Lebensumfeld zu knüpfen. Beispielsweise hat der Auckland City Council die Strategie **'A Bridge to Our New People'** entwickelt. Folgende Aktivitäten unterstützen die Umsetzung strategischer Ziele:

- Aktionen, die auf die Anforderungen der neu angesiedelten Bevölkerungsgruppen eingehen

- Leadership in der gesamten Gastregion durch positive Imagewahrnehmung dieses Gemeinwesens
- Kapazitätsaufbau der Organisation, um qualitativ hochwertige Dienstleistungen und einen kundenorientierten Service für ihre von ethnischer Vielfalt geprägten Klientel anzubieten.

Diese behördenübergreifende Initiative hat sich als maßgeblich erwiesen und dient der Stadt Auckland als Plattform und Rahmen, um den Anforderungen neu angesiedelter Bewohner über die nächsten fünf Jahre zu entsprechen und die Vision der Stadt umzusetzen.

In Bezug auf BAK Basels *Leadership Factor of Welcome Services* bietet die Website des Stadtrates [www.aucklandcity.govt.nz](http://www.aucklandcity.govt.nz) detaillierte Online-Informationen für internationale Bevölkerungsgruppen. Eine Übersicht des städtischen Serviceangebotes und der vorhandenen Möglichkeiten für Zuwanderer kann als Leitfaden *Our home is your home* heruntergeladen werden.



Quelle: [www.aucklandplus.com](http://www.aucklandplus.com)

Die Führungsriege der Stadtregion legt großen Wert darauf, Migranten willkommen zu heißen und sich bei Festivals / Kulturveranstaltungen zu beteiligen.

Die Auckland Regional Settlement Strategy konzentriert sich auf die Gemeinwesen, die Zuwanderer aufnehmen sowie auf die Zuwanderer- und Flüchtlingsgruppen in der gesamten Region Auckland und arbeitet mit einem regionalen, überbehördlichen Ansatz, um Einrichtungen im kommunalen und zentralstaatlichen Bereich sowie Nichtregierungsorganisationen die Zusammenarbeit in der gesamten Region zu ermöglichen. Die Strategie stützt sich auf bereits in der Region vorhandene Ansiedlungsinitiativen und hat sich zum Ziel gesetzt, diese Initiativen durch einen gemeinschaftlichen Ansatz auszubauen. Ratsversammlungen in der Region Auckland stellen bereits jetzt ein großes Serviceangebot entweder direkt oder in Gemeinschaft mit Nichtregierungsorganisationen und kommunalen Einrichtungen zur Verfügung, um die Ansiedlung von Migranten und Flüchtlingen in ihrer Region zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, in ihrem neuen Lebensumfeld Kontakte zu knüpfen. Eine Reihe kommunaler Initiativen unterstützt Migranten bei einem schnellen Zugang zum Arbeitsmarkt (unter anderem die Initiative, 'Pathways to Employment' sowie die Interessenvertretung für zugewanderte Ingenieure und das Institute of Professional Engineers, die beide durch den *Auckland Regional Migrant Services Charitable Trust* unterstützt werden).

**AucklandPlus** wurde als Einrichtung zur Förderung der regionalen Wirtschaft ins Leben gerufen und soll in der umfassenderen *City*

*Leadership Agenda* zur Förderung der Wirtschaft der Stadt Auckland eine Rolle spielen. AucklandPlus baut auf die Fortschritte der *Auckland Regional Economic Development Strategy* (AREDS) auf und möchte den regionalen und strategischen Ansatz zur Umsetzung der Strategie stärken. AucklandPlus ist im Prinzip eine Wirtschaftsabteilung des Auckland Regional Council, die Mitglieder wirtschaftlichen und politischer Gremien zusammenführt, um effektive Partnerschaften mit einer großen Bandbreite von Branchen und Behörden zu ermöglichen. AucklandPlus hat den Auftrag:

- Für die Region zu werben, um nationale und internationale Unternehmen in die Region Auckland zu bringen.
- Als zentraler Ansprechpartner für gegenwärtige und potenzielle künftige Investoren zu fungieren. Hierzu zählt das Informations- und Kommunikationsmanagement, Werbung, Beantwortung von Anfragen und Nachbetreuung.
- Unterstützung regionaler Projekte zur Wirtschaftsentwicklung (groß, behördenübergreifend, grenzüberschreitend/Projekte des Stadtrates, die eine externe Finanzierung erhalten).



Quelle: [www.aucklandnz.org/](http://www.aucklandnz.org/)

AucklandPlus ist im Wesentlichen ein ‚One-Stop Shop‘ für regionale Investitionen und ein wichtiger Ansprechpartner für alle, die Investitionen in der Region planen. AucklandPlus sorgt außerdem dafür, dass die Anforderungen der bereits in der Region angesiedelten Unternehmen erfüllt werden. Die Einrichtung hilft bei der Vernetzung und Koordination von Aktivitäten mit anderen öffentlichen Einrichtungen – unter anderem mit Kommunalräten, kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen und wichtigen Interessenvertretern in der gesamten Region um Auckland.

Das **Committee for Auckland** ist eine bedeutende Leadership-Organisation, die sich mit Fragen der Wirtschaft und des Bürgerengagements befasst und Aucklands Hinwendung zur Förderung von Offenheit verdeutlicht. Dieses gemeinnützige Unternehmen wurde ins Leben gerufen, um dabei mitzuwirken, Auckland zu einem der Orte dieser Welt zu machen, wo man ausgesprochen gerne lebt und arbeitet. Die Organisation ist eine unabhängige Gemeinschaft aus Unternehmensleuten, dem tertiären Sektor, Leitern gemeinnütziger Einrichtungen und Bürgermeistern, die alle für das öffentliche Wohl tätig sind.

Das *Committee for Auckland* entwickelte sich aus einem wirtschaftsgesteuerten Prozess, der 2001 seinen Anfang nahm und auf der Suche nach einer gut formulierten Strategie für die Entwicklung der Region Auckland als international konkurrenzfähigem Unternehmensstandort war. Das Arbeitsprogramm des Komitees wurde auf der Grundlage entwickelt, dass Initiativen, die einen Ort lebenswert machen, talentierte Leute anziehen und im Wirtschaftsleben

der Stadtregion für Dynamik sorgen, eine erfolgreiche internationale Stadt gestalten können. Die Unterstützung von Menschen, dem Standort und der Wirtschaft durch Leadership und positive Governance dient als ‚Rezept für die Zukunft Aucklands als Weltstadt.‘ Das Portfolio des *Committee for Auckland* befasst sich mit fünf Hauptzielen:

1. Inspiration zu Leadership und Beweglichkeit
2. Dynamische, gemeinschaftlich handelnde Wirtschaftsregion
3. Zunahme der Lebensqualität
4. Entwicklung von Talenten und Wissen
5. Globale Relevanz.

In einer Stadt, die von einer schwachen Regionalregierung geprägt ist, muss man anerkennen, welche wertvolle Rolle AucklandPlus als Wirtschaftsförderungseinrichtung der Region sowie das *Committee for Auckland*, eine unabhängige gemeinnützige Organisation, bei der Lenkung der Anstrengungen, Auckland als international wettbewerbsfähige Stadtregion und Destination von Weltrang zu positionieren, gespielt haben. „Bringing the world to Auckland“ (Die Welt nach Auckland bringen) ist die Vision, auf der die Arbeit von AucklandPlus beruht.

Internationale Veranstaltungen sind wichtige beschleunigende Faktoren für die Offenheit Aucklands. Ein besonderes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Gastgeberrolle der Stadt beim **Rugby World Cup 2011**, der





als einzigartige Möglichkeit angesehen wird, die Stadtregion international zu präsentieren und das internationale Profil Aucklands zu schärfen, wenn es der Stadt gelingt, ihren Besuchern einen unvergesslichen Aufenthalt zu beschern und deren positive Eindrücke entsprechend zu kommunizieren. Eine kluge Planung und Umsetzung sollen sicherstellen, dass die Weltmeisterschaft eine wirtschaftliche Neubelebung gepaart mit sozialer Kohäsion durch ein verbessertes städtisches Angebot sowie eine optimierte städtische Infrastruktur (einschließlich Verkehrswesen) mit langfristiger Wirkung herbeiführt. Der Wettkampf wird als Gelegenheit betrachtet, eine Struktur für Veranstaltungsmanagement und allgemeine Planung zu schaffen, die sich auch auf künftige Weltklasse-Events anwenden lässt, um die sich Auckland aus Austragungsort bewerben wird.

In den kommenden fünf Jahren wird die Stadt ein engmaschiges Portfolio aufeinander abgestimmter Veränderungen und Investitionen realisieren, starke Anknüpfungspunkte an die Veranstaltungsstrategie für die Region sicherstellen und eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich bringen: Anziehung von Talenten und Investitionen, Aufbau fachlicher Qualifikationen, Stärkung der Infrastruktur, Erzielung von Einnahmen und Entwicklung eines stolzen Gefühls als Bürger der Stadtregion. Das Ziel ist eine erfolgreiche Ausrichtung des Rugby World Cup 2011 mit dauerhaft angelegten Investitionen in die Infrastruktur zum Nutzen der gesamten Region.

## OPENCities Fallstudienprojekt

### Opportunities for Migrant Employment in Greater Auckland (OMEGA)

Seit den frühen 1990ern hat sich Auckland um die Zuwanderung ausgebildeter, qualifizierter Arbeitnehmer bemüht<sup>26</sup>. Mit zunehmender ethnischer Vielfalt durch Zuwanderung wurde die angemessene Integration in den Arbeitsmarkt zu einer dringlichen Frage. Bedauerlicherweise gilt die fehlende Erfahrung mit dem neuseeländischen Arbeitsmarkt als Hauptgrund für einen erschwerten Zugang qualifizierter Zuwanderer zu angemessenen Tätigkeiten.

Mit dem Ziel, Unterbeschäftigung bei Neuankömmlingen abzubauen, hat Future Auckland Leaders (FAL), ein Zusammenschluss städtischer Führungspersonlichkeiten, ein Mentorenprogramm pilotiert, das zum offiziellen Start der Initiative *Opportunities for Migrant Employment in Greater Auckland (OMEGA)* im März 2008 hinführte und sich zum Ziel gesetzt hat, qualifizierte ausländische Arbeitskräfte in den neuseeländischen Arbeitsmarkt zu integrieren.

Nach dem Vorbild von Torontos *Regional Immigrant Employment Council (TRIEC)* ist OMEGA ebenfalls das Ergebnis eines kollaborativen Austauschs zwischen dem *Committee for Auckland* und *TRIEC* im Jahre 2007. Zunächst als sechsmonatiges Pilotprojekt *Skills for Auckland* gestartet, will das Programm

<sup>26</sup> <http://www.immigration.govt.nz/nzopportunities/opportunities/whynz/>

Migranten mit Mentoren zusammenführen, die ihnen mit Rat, Unterstützung, Informationen und Kontakten zur Seite stehen können, so dass jeder Migrant Arbeit in den Branchen finden kann, für die er/sie qualifiziert ist.

Das von der *Tindall Foundation* für 3 Jahre finanzierte Projekt beinhaltet 3 Initiativen:

1. Das *OMEGA Internship Programme*: Bezahlte Praktika mit einer Dauer von 3 bis 6 Monaten, die qualifizierten Zuwanderern eine sinnvolle Berufserfahrung im neuseeländischen Arbeitsleben vermitteln und gegen die anfängliche Barriere „Keine Erfahrung mit Neuseeland - Keine Arbeit“ ankämpfen möchten.
2. Das *OMEGA Mentoring Programme for Skilled Migrants*: Neu hinzugezogene Bewohner Neuseelands werden mit Mentoren zusammengebracht, die ihnen mit Rat, Unterstützung, Informationen und Kontakten zur Seite stehen können. Gleichzeitig ist es eine Gelegenheit für Mentoren, neue Führungsqualitäten zu entwickeln und an ihren Fähigkeiten im Bereich Coaching zu feilen.
3. Eine *Inter-Government Relations Group*: Ideenschmiede, deren Arbeit in die Regierungsplanung und Programmarbeit einfließt.

OMEGA wird von über 40 Toparbeitgebern Aucklands aus dem öffentlichen und privaten Sektor unterstützt. Zu den Unternehmen zählen der Stadtrat, Deloitte, Vodafone und Air New Zealand. Seit dem Start der Organisation im März 2008 wurde für über 50 % der Zuwanderer, die sich beworben hatten, ein passender Mentor gefunden; über 70 % der von Mentoren

betreuten Zuwanderer fanden nach Abschluss des Programms eine passende Arbeitsstelle und die Gesamtzufriedenheit mit dem Programm liegt sowohl bei den Mentoren (90%) als auch bei den Zuwanderern (87%) sehr hoch. Laut Justin Treagus, dem Leiter des Programms, konnte der nach so kurzer Zeit erzielte Erfolg von OMEGA nur durch die Zusammenarbeit mit TRIEC erzielt werden.

*„Die Unternehmen sehen bereits die Vorteile einer ethnisch vielfältigen Belegschaft. Migranten sind eine Ressource, die den Arbeitgebern andere Ideen und Arbeitsweisen eröffnen, was für jede Organisation eine Stärke bedeutet. Es geht um effektive Integration in den Arbeitsmarkt... Hinsichtlich des Zeitaufwandes und der von uns eingesparten Ressourcen war es von unschätzbarem Wert, das TRIEC-Modell nutzen zu können. Wir waren so in der Lage, unser Programm um sechs Monate – wenn nicht sogar ein ganzes Jahr - abzukürzen. Wir fanden im Juni 2007 unseren Standort, unser offizieller Start war im März 2008 und bis April 2008 hatten wir bereits die erste Gruppe von Mentoren zusammengestellt“.*

*Justin Treagus,  
Leiter des Programms OMEGA*

## GOVERNANCE und ORGANISATION:

Das Projekt OMEGA ist das Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Arbeitgebern, Behörden und Regierungsstellen sowie der transnationalen Zusammenarbeit mit TRIEC. Ziel ist es, dass diese Hauptakteure gemeinsam lokale, pragmatische Lösungen finden, die zu sinnvollen Beschäftigungen für qualifizierte Migranten führen. Die Mitwirkung der Tindall Foundation als Geldgeber hat zu einer wirtschaftlich orientierten Projektansatz geführt und eine Win-win-Situation für Migranten und Arbeitgeber geschaffen.

Die Erfahrung von Auckland zeigt, wie wichtig die verlässliche Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und Vertretern des jeweiligen Gemeinwesens ist.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den Auckland Regional Migrant Services (ARMS) und der Handelskammer hat Migranten beim Transfer in sinnvolle Beschäftigungsverhältnisse unterstützt. Jede Organisation spielt bei der Lenkung von unterstützenden Serviceleistungen eine ganz spezifische Rolle.

Der nächste Schritt ist der Start der Pilotphase eines OMEGA-Partnerschaftsmodells, das bei allen interessierten kommunalen Behörden eingeführt werden kann. Der Schwerpunkt der Arbeit von OMEGA liegt zunehmend bei der Arbeit mit Unternehmen, um Möglichkeiten und Lösungen für qualifizierte Migranten zu ermitteln, die eine Tätigkeit aufnehmen möchten. Dies wird durch eine engere Kooperation mit ARMS erreicht. Die Tindall Foundation hat die Anfangsphase von OMEGA finanziert, aber nun

bewegt sich das Projekt auf die Autonomie zu. Neue Anteilseigner, die bereits Branchenführer im Bereich ‚Talented Development‘ sind, werden um Investitionen gebeten und sollen OMEGA dabei unterstützen, die Vision von einem innovativeren und effizienteren Arbeitsmarkt in Auckland zu realisieren. Die Anteilseigner von OMEGA werden die Organisation als neue, unabhängige Einheit umstrukturieren und sicherstellen, dass die Kapazität und die Bereitstellung der Serviceleistungen von OMEGA Jahr für Jahr weiter ausgebaut werden. Das Jahresbudget zur Realisierung des Kernprogramms von OMEGA liegt bei \$ 500.000 pro Jahr und setzt sich aus den Einlagen der Anteilseigner in den OMEGA Trust zusammen, der Ende Oktober 2009 ins Leben gerufen wurde.

## Fazit: Lektionen aus Auckland

Das Beispiel Auckland zeigt, wie wertvoll es ist, von anderen Städten zu lernen. Der Erfolg des Projektes OMEGA ist in hohem Maße das Ergebnis der Beratung und Unterstützung durch Toronto. Gleichzeitig ist die Führungsrolle von Unternehmen, Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen als entscheidender Faktor für den Erfolg und die Innovationsfähigkeit von OMEGA zu sehen. Das Fallbeispiel Auckland ist ein Beleg dafür, dass für eine offene Stadt offene Institutionen und Organisationen notwendig sind.



Amsterdam ist die größte Stadt der Niederlande und die Finanz- und Kulturhauptstadt des Landes. Die Einwohnerzahl liegt bei rund 1,4 Millionen Menschen. Die Stadt gehört außerdem zum nördlichen Teil des polyzentrischen Ballungsraums Randstad, dem sechstgrößten Ballungsraum in Europa, in dem rund 7 Millionen Menschen leben. Amsterdam ist nach wie vor eine wettbewerbsfähige Weltstadt und eine entscheidende Schnittstelle für die Netzwerke der Weltwirtschaft nach der Rezession.

# Amsterdam

## ZENTRALE STÄRKEN FÜR GLOBALES HANDELN

### Zugang zu Märkten

Amsterdam zählt aufgrund des strategisch ausgezeichneten Standortes der Stadt zu den dynamischsten Zentren Europas. Eine hervorragende Verkehrsanbindung – insbesondere seit dem Ausbau des Flughafens Schiphol – ermöglicht den Zugang zu lukrativen nordeuropäischen Märkten.

### Breit gefächerte Spezialisierung der Stadtregion

Amsterdam hat das nötige Potenzial, sich durch eine hervorragende Spezialisierung in den Bereichen Fertigung, Logistik, Bildung und Business Services an die Spitze der facettenreichen Region Randstad zu stellen.

### Eine ganz besondere Lebensqualität

Amsterdams entspannte kulturelle Dynamik, die grünen Flächen und das große Unterhaltungsangebot ziehen nach wie vor internationale Bevölkerungsgruppen unterschiedlicher Herkunft an, die alle vom unvergleichlichen Gleichklang der Stadt angezogen werden.

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

### Anziehung kreativer Bevölkerungsgruppen

Amsterdam ist in den Bereichen IKT, Beschäftigung im kreativen Sektor und bei der Einrichtung von Forschungsnetzwerken nicht sehr leistungsstark. Die Dynamik der Stadtregion wird in der Regel in außerinstitutionellen Zusammenhängen erreicht. Es bestehen Zweifel daran, ob Amsterdam in der Lage ist, in einem immer stärker ausgeprägten globalen Wettbewerb die besten mobilen Gruppen des Kreativsektors anzuziehen.

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### **Verkehrsdichte und intraregionale Mobilität**

Das Fehlen eines einheitlichen Verkehrssystems innerhalb der Stadtregion wirkt sich zusammen mit einer unzureichenden Straßenkapazität sehr negativ auf die Produktivität aus und gibt langfristig Anlass zur Besorgnis hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Infrastruktur.

---

### **Fragmentierung und Überschneidungen im Bereich Governance**

Die dezentrale Übertragung vieler Verantwortungsbereiche auf städtische Bezirke hat bei der Bereitstellung des Serviceangebots zu sehr unterschiedlichen Resultaten geführt. Die zentrale Behörde der Stadt verfügt in einer überladenen administrativen Struktur über zu wenig Autorität, was unter anderem bei der Beschäftigungs- und Verkehrsplanung zu Problemen führt.

---

### **Soziale Kohäsion**

Die Arbeitslosenquote ethnischer Minderheiten ist im internationalen Vergleich sehr hoch und Ausgrenzungstendenzen im Bildungswesen haben weit reichende Folgen für soziale Integration und Mobilität.

---

Die Stadt ist bereits seit langem ein regionales Zentrum für Wissensbranchen, beispielsweise Business Services, Versicherungswirtschaft, Werbung, Anwaltskanzleien und Beratungsunternehmen. Über die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung arbeitet in einer Bürotätigkeit. Die zentrale Position der Stadt für die Globalisierungstrends des 21. Jahrhunderts wird durch ihre vergleichbare Dominanz gegenüber Konkurrenten im näheren Umfeld – beispielsweise Brüssel - eher gestärkt. Amsterdam ist in der Tat eine der Städte Europas, in der sich Hauptniederlassungen von Unternehmen genauso gerne

ansiedeln wie Kulturinstitutionen. Die Stadt hat gerade in der jüngsten Zeit durch ihre Kapazitäten in den Bereichen Handel und Logistik Investitionen für Forschung und Entwicklung an sich gebunden und gleichzeitig das Wachstum im Immobiliensektor und in der Baubranche während der Zeit des wirtschaftlichen Abschwungs halten können.

Langfristige Prognosen deuten jedoch darauf hin, dass Amsterdam die hervorragende Position in der globalen Hierarchie in den nächsten zwei Jahrzehnten verlieren könnte. Zu den schwierigsten Herausforderungen gehört die Verbesserung des Wohnungsangebotes für Bevölkerungsgruppen mit hohem Einkommen, verstärkte Investitionen in den Tourismus und die Verbesserung der niedrigen Produktivität der Stadt.

## Internationalisierung für Offenheit

Man kennt Amsterdam als traditionell liberale und weltoffene Stadt, die stets für ausländische Bevölkerungsgruppen und Unternehmen sowie Geschäftsbeziehungen mit dem Ausland attraktiv und offen war. Man vermutet, dass in der Stadt mit 177 verschiedenen Nationalitäten mehr ethnische Gruppen leben als in jeder anderen Stadt der Welt<sup>27</sup>. Toleranz und Offenheit haben sich zu Kernwerten der niederländischen Identität entwickelt und Amsterdam gedeiht als multikulturelle Stadt – insbesondere als Zuhause eine der größten muslimischen Bevölkerungsgruppen in Europa. Als Folge von 9/11 schien sich jedoch eine radikale Entfernung von der traditionellen holländischen Toleranz zu entwickeln: Zur Jahrtausendwende brachen in den Niederlanden wegen der

<sup>27</sup> Simply Amsterdam (2009), [http://www.simplyamsterdam.nl/news/Amsterdam\\_again\\_city\\_with\\_the\\_most\\_nationalities\\_177\\_in\\_the\\_world.htm](http://www.simplyamsterdam.nl/news/Amsterdam_again_city_with_the_most_nationalities_177_in_the_world.htm)

Zuwanderungsthematik soziale Spannungen aus. Pim Fortuyn, ein Politiker des rechten Flügels, erklärte 2002, das Land sei „voll“ und wurde daraufhin im selben Jahr ermordet. Kurz danach wurde der Filmemacher Theo Van Gogh von einem radikalen Muslim in Amsterdam ermordet. Der Mord schockierte die Stadt und warf bei vielen die Frage nach den Kosten des multikulturellen Lebens und den angemessenen Grenzen für Toleranz auf. Gegenwärtig sind die Niederländer sehr daran interessiert, ihre ursprüngliche Position und damit ihren Weltruf als ausgesprochen offene und internationale Stadt wiederzugewinnen. Dieser Trend ist in Amsterdam deutlich erkennbar.

Amsterdams erneute Hinwendung zur Internationalisierung ist kein Versuch, Ressourcen oder Macht zu gewinnen, sondern den unumstrittenen ‚internationalen Status‘ von einst wiederzuerlangen und sicherzustellen, dass Amsterdam diesen Platz in der Spitzenliga der

offenen und kosmopolitischen Städte der Welt diesmal behalten wird. Die Stadt weiß, dass ihre Vielfalt zu ihren entscheidenden Vorteilen zählt. Um in der globalen Wirtschaft bestehen zu können, muss die Stadt aktiv daran arbeiten, ihren Vorsprung zu halten. Insbesondere konzentriert man sich darauf, das ungenutzte Potenzial neu entstehender Märkte zu nutzen und vor allem indische und chinesische Unternehmen, Bevölkerungsgruppen und Besucher für die Stadt zu interessieren. Im Zusammenhang mit ihren internationalen Ambitionen zeigt sich deutlich, dass die niederländische Nation auf der emotionalen Ebene eine sehr starke, unausweichliche Verbindung mit Amsterdam hat. Auf nationaler Ebene gibt es ein sehr starkes Empfinden dafür, dass Amsterdams Schicksal unauflöslich mit dem Schicksal Hollands verbunden ist. Hierdurch entsteht eine grundlegende Neuformulierung der Positionierung von Amsterdam als einem stolzen Vorbild im Bereich ethnische und kulturelle Vielfalt gegenüber der Welt.

**Die Grachten von Amsterdam sind für die lockere und unkonventionelle Identität der Stadt von zentraler Bedeutung.**



Quelle: Diliff (2006)

Obwohl Amsterdam bereits ein hohes Maß an Internationalisierung erreicht hat, hat der Amsterdam City Council den ambitionierten Internationalisierungsplan ‚**TopStad**‘ für seine vierjährige Amtszeit (2006 – 2010) ins Leben gerufen. Oberste Priorität dieses Plans ist es, Amsterdam erneut in der Riege der fünf beliebtesten Städte Europas zu platzieren. Die Zielsetzung des Projektes lautet wie folgt:

„Jahrelang zählte Amsterdam zu den fünf beliebtesten Städten in Europa. Jetzt ist Barcelona in der Rangfolge aufgerückt und andere Städte wie Madrid, Berlin und Budapest sind ernstzunehmende Konkurrenten. Um Amsterdam wieder in die Riege der ersten 5 aufrücken zu lassen, müssen wir einen maximalen Nutzen aus der Stadt und der Region ziehen...Amsterdam muss sich dringend erneuern, wenn die Stadt auf der internationalen Bühne mitspielen will.“

Die Führungsriege der Stadt möchte außerdem, dass Amsterdam die erste ‚Smart City‘ der EU wird. Das Pilotprojekt ‚Smart City‘ erhält Investitionen von IBM und Cisco für vier Bereichen, die eine Absenkung von Emissionen anstreben: Arbeit, Wohnen, Mobilität und öffentlicher Raum. Die Stadt strebt bis zum Jahr 2025 einen Abbau der Treibhausgasemissionen um 40 % und damit unter den Wert von 1990 an. Sie erhofft sich, dass die Beteiligung von Cisco und IBM die Bewohner Amsterdams dabei unterstützen wird, die Energiekosten und Treibhausgasemissionen um 15 % abzusenken<sup>28</sup>.

## Zentrale OPENCities-Initiativen

### Offenheit gegenüber internationalen Investitionen

Amsterdam zieht internationale Unternehmen aus Nordamerika und Asien sowie aus anderen Teilen der Niederlande an, darunter Ernst and Young, Akbank und APG, die sich 2008 in der Stadt niedergelassen haben<sup>29</sup>. Amsterdam ist unter anderem wegen der kreativen Cluster verschiedener Branchen wie Business Services, IKT, neue Medien und Tourismus so attraktiv für internationale Unternehmen. Diese Cluster haben sich in den letzten zehn Jahren erheblich weiterentwickelt. Im nächsten Schritt möchte Amsterdam – wie in den acht Prioritäten der Strategie TopStad erläutert - Verknüpfungen zwischen den Clustern erreichen, um noch mehr internationale Unternehmen anzuziehen. TopStad möchte außerdem die Bereitstellung von Breitbandverbindungen verbessern, um noch attraktiver für internationale Unternehmen zu werden. AIM (Amsterdam Innovation Motor) zählt zu den Projekten, die daran arbeiten, die Zahl internationaler Unternehmen in der Stadt zu erhöhen. AIM hat sich zum Ziel gesetzt, die



<sup>28</sup>Energy Vortex (2009), <http://www.energyvortex.com/pages/headlinedetails.cfm?id=4182>

<sup>29</sup>Iamsterdam (2009), [http://www.iamsterdam.com/en/business/who\\_is\\_here](http://www.iamsterdam.com/en/business/who_is_here)

Nachfrage nach mindestens 1.000 Kubikmetern zu decken, die für Laboratorien biowissenschaftlicher Unternehmen benötigt werden, die sich in Europa niederlassen möchten<sup>30</sup>.

## Offenheit gegenüber internationalen Bevölkerungsgruppen

Amsterdam leidet in den letzten Jahren unter einem Mangel an Fachkräften. Dies hat den Stadtrat veranlasst, Maßnahmen zu erwägen, um mehr internationale Arbeitskräfte für die Stadt zu gewinnen. Das Verfahren, das hoch qualifizierte Mitarbeiter bei der Zuwanderung durchlaufen müssen, wurde kürzlich grundlegend verbessert.



### **Schwerpunktstrategie 1: Optimale Unterstützung von Mitarbeitern aus dem Ausland (Expats).**

Amsterdam weiß, dass Expats ein bedeutender Wirtschaftsmotor für die Stadt sind. Derzeit ist der Prozess zum Erhalt und der Verlängerung von Aufenthaltserlaubnissen jedoch unnötig langwierig und komplex. Verschiedene Verbesserungsvorschläge wurden bereits umgesetzt: Dazu zählt die Eröffnung eines Expat Centers im World Trade Center im Amsterdamer Süden. Dieses Zentrum ist eine Gemeinschaftsinitiative der Stadträte von Amsterdam und Amstelveen sowie der staatlichen Einwanderungs- und Einbürgerungsbehörde (IND).

Das Expat Center ist ein ‚One-Stop Shop‘ für neu in Amsterdam oder Amstelveen angekommene Zuwanderer wissensbasierter Branchen. Arbeitgeber beginnen vor Eintreffen der ausländischen Mitarbeiter mit den Anmeldeformalitäten. Mit einem einmaligen Besuch im Expat Center wird die staatliche Aufenthaltserlaubnis erworben und die Anmeldung in der Stadt in die Wege geleitet. Das Zentrum ist in den Niederlanden ein einmaliges Pilotprojekt und wird von Städten wie Rotterdam, Utrecht und Den Haag für deren Zuwanderungspolitik genau unter die Lupe genommen. Der Stadtrat möchte das Projekt nach Möglichkeit verlängern, um Mitarbeiter in den Bereichen Forschung und Bildung einbeziehen zu können<sup>31</sup>. Im Ergebnis bedeuten die Zentren für die neu zugewanderten Expats eine erhebliche Zeitersparnis bei der Beantragung einer Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis, ihrer Anmeldung in der Stadt und der Zuteilung ihrer Steuernummer.

Weitere Bereiche zur Verbesserung des Klimas für Expats sind die Verbesserung des Bildungs- und Wohnungsangebots sowie der Infrastruktur. Man ist sich darüber bewusst, dass eine Verbesserung der internationalen Bildungslandschaft notwendig ist – insbesondere für Kinder von Expats aus Ländern wie China und Indien, die man mit dem Angebot ansprechen möchte. Der Stadtrat möchte außerdem das Angebot des Wohnungsmarktes besser auf die Wünsche der jeweiligen zugewanderten Arbeitnehmer abstimmen. Die Bereiche, in denen das Programm eingeführt wurde, wurden im Zeitraum von 2008 bis Ende 2009 in zwei Phasen unterteilt (siehe Schaubild).

<sup>30</sup> European Union Knowledge Network (2006), <http://www.eukn.org/binaries/eukn/eukn/policy/2006/7/amsterdamtopcityprogrammebook.pdf>

<sup>31</sup> Top Stad (2009), <http://www.topstad.amsterdam.nl>



Phase 1 – Bereiche
Versicherung
Steuer
Zuwanderungsgesetzgebung
Bankdienstleistungen
Telekommunikation
Internationale Schulen
Kinderbetreuung & Vermittlung von Kindermädchen
Phase 2 – Bereiche
Sprachkurse
Aus- und Weiterbildung
Arbeitsgesetzgebung
Wohnungswesen
Gesundheitswesen
Ausländische Medien

## Schwerpunktstrategie 2: Gestaltung einer offenen und gastfreundlichen Stadt

Die Strategie *TopStad* bestätigt weiterhin, dass internationale Bevölkerungsgruppen sich in der Stadt freundlich aufgenommen fühlen müssen, damit die Zahlen internationaler Besucher und Einwohner steigen können. Ein Projekt unter dem Motto ‚Welcome‘ möchte die Gastfreundschaft in Amsterdam verbessern und stärken. Mit der übergeordneten Botschaft, dass Gastfreundschaft für alle Außenkontakte von entscheidender Bedeutung ist, gehören zu dem Projekt:

- Ein große Auftaktveranstaltung, bei der es um ein gastfreundlicheres Amsterdam geht
- Eine ‚Welcome‘-Website ([www.welcomeamsterdam.nl](http://www.welcomeamsterdam.nl)) und ein Toolkit mit zehn goldenen Regeln für eine verbesserte Gastfreund-



schaft, das ‚Amsterdammers‘ zur Verbesserung der Gastfreundschaft ihres Unternehmens nutzen können

- Maßgeschneiderte Gastfreundschaft und Weiterbildungsmaßnahmen zur Kundenorientierung für Amsterdamer Serviceanbieter.

## Offenheit gegenüber internationalen Studierenden

Das Projekt mit dem Spitznamen ‚**Harvard an der Amstel**‘ spielt für die Strategie *TopStad* eine Schlüsselrolle. Die *Vrije Universiteit*, die *University of Amsterdam* und der Stadtrat von Amsterdam haben sich zusammengeschlossen, um das Image der Stadt als Wissenszentrum zu stärken und mehr talentierte internationale Studierende für die Stadt zu gewinnen.

Amsterdam regt außerdem den Privatsektor an, die Stadt dabei zu unterstützen, internationale Bevölkerungsgruppen anzuziehen. Beispielsweise haben eine Reihe von Amsterdamer Forschungs- und Hochschuleinrichtungen, drei Banken, die Provinz Nordholland und der Stadtrat von Amsterdam kürzlich ein Abkommen zur Finanzierung eines neuen Biowissenschaftszentrums und der Einrichtung eines *Life Science* Fonds in Amsterdam geschlossen. An anderer Stelle ist die *Duisenberg School of Finance* (DSF) ein wichtiger Schritt für die Weiterentwicklung Amsterdams als internationales Finanzzentrum. Das Institut wurde im Jahr 2008 durch eine öffentlich-private Partnerschaft zwischen dem

Finanzsektor (7 große regionale Institute) und dem Tinbergen Institut gegründet, um qualitativ hochwertige, wettbewerbsfähige Undergraduate-Programme anbieten zu können<sup>32</sup>.

Um die Stadt für talentierte Studierende noch anziehender zu machen, hat Amsterdam ab September 2009 mit dem *Amsterdam University College* (AUC) ein einzigartiges Undergraduate-Programm ins Leben gerufen. Durch Angliederung an die beiden Universitäten der Stadt, die gleichzeitig Gründungsinstitute sind, bringt das AUC einen reichen Wissensschatz aus der Forschung in sein neues Curriculum ein, mit dem das College die besten internationalen Köpfe nach Amsterdam bringen möchte. Das Studium der *Liberal Arts & Sciences* kann in Vollzeit nach drei Jahren abgeschlossen werden. Es wird ausschließlich in englischer Sprache in kleinen Gruppen gelehrt und die Leistungsbeurteilung findet im Rahmen von Einzeltutorien statt. Mit dem AUC möchte die Stadt das studentische Potenzial zur Entwicklung einer künftigen Generation von Führungspersonlichkeiten intensiv kultivieren und optimieren.

## Offenheit gegenüber internationalen Besuchern und Events

Eines der Hauptelemente, die Amsterdam strategisch zur Gewinnung einer größeren Zahl internationaler Besucher für die Stadt einsetzt, ist die Organisation neuer internationaler Sport- und Kulturveranstaltungen und die Nutzung neuer Veranstaltungsorte. Um mehr internationale Touristen für die Stadt zu begeistern, wurde im Juni 2009 die Hermitage Amsterdam als „bedeutende neue europäische

### **Die Hermitage Amsterdam wurde Mitte 2009 offiziell eröffnet**



Quelle: Fentener van Vlissingen (2009),

Kulturdestination“ eröffnet<sup>33</sup>. Das Museum stellt Leihgaben aus der berühmten Hermitage in St. Petersburg aus. Weiterhin wurde von Amsterdam TopStad ein Fonds zur Unterstützung von neun Großveranstaltungen eingerichtet, die zur internationalen Profilierung Amsterdams als kreative, innovative Stadt beitragen. Die Veranstaltungen sind:

- Art Amsterdam 2007 – rund 125 Galerien aus den gesamten Niederlanden und aus dem Ausland stellen zeitgenössische Kunst aus
- Dream Amsterdam – jährlich stattfindendes Kunst-Event
- Holland Festival – ein Festival für Tanz, Literatur, bildende Kunst und Theater
- PICNIC 2007
- Amsterdam Underground Festival
- Creative Fashion City Amsterdam
- Amsterdam - Weltbuchstadt 2008-09
- Amsterdam India Festival (siehe Abbildung)

Einer der wichtigsten Mechanismen Amsterdams, die Stadt für neue Gruppen internatio-

<sup>33</sup> <http://www.hermitage.nl/en/>

ner Besucher interessant zu machen, ist die Verschönerung des öffentlichen Raums, um das gelegentlich angeführte Image der Stadt zu verändern, das die Stadt mit verwahrlosten innerstädtischen Stadtbezirken voller Kriminalität assoziiert. Ende 2007 wurde angekündigt, dass man den Stadtbezirk mit der Postleitzahl 1012 im nächsten Jahrzehnt sicherer, schöner und lebenswerter gestalten möchte. Zu diesem Zweck werden im *Strategy Memorandum Coalition Project 1012; Heart of Amsterdam* Vorschläge erarbeitet. Das *Coalition Project 1012* ist ein flächendeckendes Projekt mit weitreichenden Auswirkungen für Unternehmer, Anwohner und Besucher. Das Gesamtprojekt ist in drei Segmente unterteilt:

- 9 zentrale Umbauprojekte und gewerbliche Bauvorhaben an wichtigen Standorten im Postleitzahlbereich 1012 sollen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Innenstadt beitragen und ein international bedeutendes Zentrum für den Einzelhandel entstehen lassen.
- Verbesserte Qualität des öffentlichen Raums, die sich durch ein lebendiges Straßenbild, Parkplätze, urbanes Mobiliar und Beleuchtung zeigt
- Eine an der Straße orientierte Strategie, um kriminelle Aktivitäten abzubauen und einzufrieden und dadurch überschaubarer zu machen.

Die Vermarkter von Amsterdam möchten außerdem den Königinnentag zu einer riesigen internationalen Party ausbauen. Mit der Feier beabsichtigt man, Expats und internationale Besucher anlässlich des Geburtstages der niederländischen Königin nach Amsterdam zu bringen und eine Festveranstaltung ins Leben zu rufen, die weltweit einen ebenso großen Bekanntheitsgrad erreicht wie das Münchener Oktoberfest.

## OPENCities Fallstudienprojekt



I amsterdam.

In den letzten Jahren wurde die Marke Amsterdam mit vielen verschiedenen Slogans beworben: ‚Amsterdam hat’s‘, ‚Amsterdam – Hauptstadt der Inspiration‘, ‚Hauptstadt des Sports‘, ‚Kleine Stadt, Big Business‘ und ‚Cool City‘ sind nur einige Beispiele. Studien haben jedoch ermittelt, dass Amsterdam aus internationaler Sicht derzeit die Möglichkeiten, das städtische Angebot und die verfügbaren Ressourcen nicht auf die Bewohner und Besucher abstimmt. Als eine der wohl liberalsten und tolerantesten Städte der Welt wurde Amsterdams Vielfalt häufig als Freibrief für Permissivität und Anarchie interpretiert. In Anbetracht des Konfliktes zwischen der liberalen Haltung Amsterdams und des sozialen Konservatismus, der ansonsten vielerorts verbreitet ist, steht Amsterdam vor der Herausforderung, die Identität der Stadt so zu erweitern, dass sie einen größeren Kreis anspricht.

Somit rief Amsterdam 2005 die richtungweisende Markenstrategie ‚**I amsterdam**‘ ins Leben, um die internationale Anbindung zu verstärken. Das Programm *I amsterdam* zur Förderung des Brands Amsterdam arbeitet eng mit *TopStad* zusammen. Beide Programme spielen bei den Bemühungen Amsterdams, das Profil der Stadt, ihre Identität und ihre Bindungen auszubauen, eine entscheidende Rolle.

*I amsterdam* ist das neue Motto der Stadt, eine neuer Brand für die Einwohner von Amsterdam. Mit dem Schwerpunkt auf Offenheit und internationaler Vielfalt zielt *I amsterdam* darauf ab, sich eindeutig für die Stadt Amsterdam zu entscheiden und Stolz, Selbstbewusstsein und Engagement zu zeigen. Es ist eines der Instrumente, um Amsterdam einen festen Platz in der Welt zu sichern und einheimische und internationale Bevölkerungsgruppen mit der echten Vielfalt der Stadt zu vernetzen. *I amsterdam* orientiert und definiert die Stadt dadurch neu, dass Toleranz nicht mit gesetzlosem Gerangel zu verwechseln ist, sondern eindeutige urbane Vorteile in sich birgt. Toleranz ist wirtschaftlich wertvoll und generiert Wachstum in den Bereichen Tourismus, Handel, Unternehmertum und Innovation. Diese Kennzeichen einer toleranten Gesellschaft zeigen laut der Botschaft von *I amsterdam*, dass Toleranz synonym mit einer sehr hohen Lebensqualität ist, ja sogar eine Voraussetzung dafür sein kann. In diesem Sinne ist *I amsterdam* weniger ein politischer Slogan, der den Eindruck einer nicht umgesetzten Inklusion schaffen oder vermitteln möchte. Es ist vielmehr ein Ausdruck von Emotion, der Stolz darüber ausdrückt, was das Experiment Amsterdam erreicht hat und gleichzeitig das Potenzial dieses Experiments ausleuchtet und aufzeigt, dass an ihm nichts ist, was man fürchten müsste, sondern dass es im Gegenteil

ein Vorbild für urbanes Zusammenleben in multikulturellen Zeiten sein könnte. *I amsterdam* kann als Beispiel eines Brands betrachtet werden, der Erwartungshaltungen hinsichtlich sozialer Kohäsion abschüttelt und Vertrauen in die inklusive Agenda der Stadt ausdrückt, die bereits seit mehreren Jahrhunderten in Kraft ist. Das Manifest von *I amsterdam* besagt:

**„die Menschen von Amsterdam sind Amsterdam. Die Vielfalt der Wirtschaftsgemeinschaft der Stadt, die unterschiedliche Herkunft ihrer Bewohner und die großzügige und innovative Perspektive ihrer Bürger sind das Lebenselixier unserer Stadt. Daher möchten wir – die Menschen von Amsterdam – für die Stadt Amsterdam sprechen.“**

Der spezifische Slogan wurde ausgewählt, weil er klar, kurz und ausdrucksstark ist. ‚I amsterdam‘ ist sehr einprägsam. Von dem neuen Brand sollen viele Organisationen, Institutionen, Unternehmen und Veranstaltungen profitieren – allerdings nicht uneingeschränkt und nicht in jeder gewünschten Form. Mit den Werten des Brands *I amsterdam*, die von allen Amsterdamer Interessengruppen genutzt werden können, assoziiert man Kreativität, Spontaneität, kommerzielles



Quelle: Georges Jansoone (2006)

<sup>34</sup> [www.danek.gr/wp-content/.../kavaratzis-michalis-the-netherlands.doc](http://www.danek.gr/wp-content/.../kavaratzis-michalis-the-netherlands.doc)

Denken, internationale Offenheit, Innovation, Produktivität und Nachhaltigkeit. Diese Begriffe sind sehr viel stärker philosophisch gefärbt als viele Branding-Initiativen und stehen für eine bestimmte Haltung, die man Amsterdam zuschreibt und die wohl eigentlich in New York (einst Neu-Amsterdam) im 17. Jahrhundert ihren Ursprung hatte.

Die Kampagne I amsterdam bedient sich Plakatwänden, T-Shirts, einer ‚What’s On‘ Website und einem City Card Programm, mit dem man freien Eintritt zu über 30 Touristenattraktionen hat sowie Ermäßigungen bei 20 weiteren Attraktionen und Restaurants erhält. Auf diese Weise wird der Brand Amsterdam immer stärker ins Bewusstsein gerückt. Trotz eines bescheidenen Budgets sind die Marketingkampagnen I Amsterdam und *Creative City* in ihrer Konzeption zukunftsweisend und haben bereits einen hohen *Wiedererkennungswert* in der öffentlichen Wahrnehmung.

*I amsterdam* arbeitet im Rahmen des breiter angelegten Amsterdamer **Top City Programme**,

das acht Schwerpunktstrategien mit dem Ziel verfolgt, Anreize für den privaten und öffentlichen Sektor zur Stärkung der internationalen Position der Stadt zu bieten. Amsterdam erhofft sich, bis zum Jahr 2030 den Status einer *Top City* erreicht zu haben.

Die Schwerpunktstrategien können in drei Arten von Aktivitäten unterteilt werden: Beseitigung von Hindernissen, Einführung von Aktivitäten mit Wirkungskraft und Amsterdams Marketingqualitäten:

## GOVERNANCE und ORGANISATION:

Obwohl der Amsterdamer TopStad-Plan vom Stadtrat entwickelt wurde, engagieren sich mittlerweile verschiedene Akteure aus dem Privatsektor – unter anderem Schiphol, KLM, MTV, ING, Rabobank, ABN AMRO, Cisco, KPMG und Price Waterhouse Coopers für eine Reihe von Initiativen im Rahmen der Strategie. Diese Initiativen zielen allesamt darauf ab, die Wettbewerbsposition Amsterdams zu stärken.

### A. Beseitigung von Hindernissen für Top City

1. Optimale Unterstützung von Arbeitskräften aus dem Ausland (Expats)
2. Gestaltung einer offenen und gastfreundlichen Stadt

### B. Aktivitäten mit Wirkungskraft

3. Entwicklung eines erstklassigen Bildungsangebots, „Harvard an der Amstel“ (siehe unten)
4. Unterstützung (bei der Entwicklung) von kreativen Talenten und Schnittstellen
5. Optimierung der Infrastruktur, Inhalte und Applikationen im IT-Bereich
6. Anreize zur Validierung von Wissen und zur Wirtschaftsorientierung in den Biowissenschaften
7. Amsterdam als nachhaltige Stadt

### C. Vermarktung der Qualitäten der Stadt

8. Profilierung der Stadt als Zentrum für städtische Events und Anwendung von Marketingstrategie

Das Programm begann mit 18 Projekten, die aus rund 170 Projektvorschlägen ausgewählt wurden. Diese ersten Projekte sowie eine Reihe zusätzlicher Initiativen haben sich sehr gut entwickelt. Sämtliche Top City Projekte werden von Partnern aus der Wirtschaft, der Regionalregierung und der gesamtstaatlichen Regierung oder aus europäischen Ressourcen finanziert und können sich über einen bestimmten Zeitraum zu Projekten entwickeln, die sich selbst tragen. Somit müssen die Projekte eine breite Unterstützung gewinnen, die zu einer langfristigen Kontinuität beiträgt. Ungefähr die Hälfte der Kosten der *I amsterdam* Markenkampagne vom Privatsektor der Stadt getragen. Der Brand hat von den Unternehmen und Anwohnern der Stadt sehr viel Zuspruch erhalten und eine große Zahl kreativer Ideen aus der Bevölkerung gebündelt, während er sich in seinem eigenen Orbit entwickelt und sich der neuen Medien bedient, um mit Bevölkerungsgruppen mit einem neuen digitalen Bewusstsein zu kommunizieren.

### Fazit: Lektionen aus Amsterdam

*I amsterdam* ist ein Beispiel dafür, wie ein internationaler Brand die Stimmung einer Stadt einlenken und erfassen kann und dabei der Stadt ermöglicht, den Brand nach ihrer eigenen Vorstellung zu interpretieren und zu übersetzen. Sämtliche Werbeagenturen und Gremien, die auf sich aufmerksam machen möchten, nutzen *I amsterdam* als bevorzugtes Tool, da der Brand für höhere Ko-Investitionen sorgt. Obgleich die Strategie *I amsterdam* der Stadt Amsterdam gehört, so liegt es doch im Wesen der Marke begründet, dass andere sie nutzen – vor allem kleine und mittelständische sowie größere Unternehmen. Die kombinierte Nutzbarkeit im privaten und öffentlichen Sektor bedeutet, dass der Impuls, der von dem Brand ausgeht, nicht mehr umkehrbar ist. Der Brand-Ethos besagt, dass Kontinuität

von entscheidender Bedeutung ist und dass die städtische Marke langfristige Ideen und gleichbleibende finanzielle Unterstützung benötigt. Diesbezüglich muss die Stadt konsequent an einem optimierten Umfeld für Besucher und Betriebe arbeiten, um den zukunftsorientierten Ambitionen von *I amsterdam* gerecht zu werden. Darüber hinaus sind Zukunft und Stabilität des Brands durch das geringe politische Risiko gesichert, dass dieser Brand in sich birgt, wenn man bedenkt, dass er vollkommene parteiübergreifende Zustimmung genießt, was für seine Tragfähigkeit sehr wichtig ist. 80% der *TopStad* Initiativen sind bereits umgesetzt und Amsterdam ist ein ausgezeichnete Beweis dafür, wie das Internationalisierungsprogramm einer Stadt ein Plädoyer für den eigenen, unverwechselbaren Brand sein kann.

Im Hinblick auf die Messung des Erfolgs von *I amsterdam* als Teil des größeren Projektes *TopStad* bleibt zu sagen, dass für eine solche ambitionierte Neuvermarktung eines Brands bis zu zwei Jahrzehnte notwendig sein können, um eine Übereinstimmung zu erzielen. Gleichzeitig wird von dem Programm selbst die Bedeutung der langfristigen Vorteile des Branding hervorgehoben. Erste Indikatoren lassen erkennen, dass mehr Unternehmen anfangen, nach Standorten für ihren europäischen Hauptsitz zu suchen, während gleichzeitig in den letzten beiden Jahren die Zahl der Besucher und internationalen Studierenden gestiegen ist. Der Brand hat eine neue Offenheit gegenüber Studierenden herbeigeführt und bietet eine gut sichtbare Plattform zur Betrachtung der Stadt. *I amsterdam* möchte allen Interessengruppen ein stärkeres Gefühl dafür vermitteln, wofür diese Stadt eigentlich steht. Die städtische Regierung akzeptiert, dass Reformen notwendig sind, um mit den ehrgeizigen Zielen dieses Brands Schritt zu halten – vor allem bei der Öffnung der Universitäten für mehr Internationalisierung.

# 4. Schlussfolgerungen und Lehren für die Zukunft

Seit dem Start von OPENCities im März 2008 haben wir vieles über Kriterien der Offenheit einer Stadt und darüber gelernt, warum sich Städte öffnen möchten.

Die wirtschaftliche Einschätzung und die Auswertung der Daten von BAK Basel hat bestätigt, dass:

1. Offenheit ein echter Vorteil für Städte ist, wenn sie planen sich international zu vernetzen und auf internationaler Ebene eine Rolle spielen möchten, in den wissensbasierten Branchen mitwirken und eine unterstützende Plattform für wissensbasierte Unternehmen bieten möchten, eine urbane Destination für Touristen oder ein Zentrum der Kreativität sein möchten. Offenheit und die ethnische und kulturelle Vielfalt, die sie mit sich bringt, sind Vorteile, die potenziell von sehr großer Bedeutung sein können. Es existiert ein klarer konzeptioneller Rahmen, der die Rolle von Offenheit und Attraktivität bei der Absenkung von Barrieren für talentiertes Humankapital in den Städten stützt.
2. Es existieren sowohl lokale als auch externe Faktoren, durch die Städte attraktiv und offen für internationale Bevölkerungsgruppen sind. Während einige Faktoren wie internationale Zuwanderungsrichtlinien oder makroökonomische Instrumente weit außerhalb des direkten Einflussbereichs von Städten liegen, so gibt es doch viele Faktoren von Offenheit, die direkt von städtischen Regierungen

kontrolliert werden können oder sich in ihrem direkten Einflussbereich befinden. Hierzu zählen Identität und charakteristische Merkmale einer Stadt, die Bildungslandschaft, das Wohnungs- und Kulturangebot, die demokratischen Strukturen und die von der Stadt angebotenen Möglichkeiten der Partizipation oder ihre zielgerichteten Entwicklungsstrategien (um nur einige zu nennen). Somit können die Städte beeinflussen, wie offen sie sind und diesen Einfluss auch geltend machen sowie von internationalen Bevölkerungsströmen profitieren.

3. Offenheit ist messbar, Städte können sich mit anderen Städten vergleichen und im Hinblick auf ihren eigenen Erfolg bewerten. Wir können Benchmarks, Gütesiegel und sogar eine Indexfamilie für Offenheit initiieren, um verschiedene Wege zur Beschreibung der Reise der Städte auf dem Weg zu mehr Offenheit aufzuzeigen.

Die Fortsetzung dieser Arbeit ist ein entscheidender Aspekt der nächsten Phase des Projektes OPENCities.

Gleichzeitig haben wir untersucht, was in Städten vor sich geht, die aufgrund ihrer Offenheit bereits anerkannt sind. Was tun solche Städte, um Offenheit zu fördern und können ihre Erkenntnisse für andere Städte relevant sein? Madrid, Dublin, Toronto, Auckland und Amsterdam sind Beispiele für Städte, die sich erfolgreich für internationale Bevölkerungsgruppen

geöffnet haben und im Laufe dieses Prozesses ihre Städte und Regionen um neue Dimensionen des wirtschaftlichen und kulturellen Lebens ergänzt haben.

Städte wie Toronto und Auckland sind die größten Städte ihrer jeweiligen Länder (Kanada und Neuseeland) und beide Nationen sind durch Zuwanderung geprägt. Die Ursprünge und Muster der Zuwanderung haben sich verändert und es ergibt sich ein Potenzial für neue globale Rollen auf der Grundlage einer ethnisch und kulturell vielfältigen Bevölkerung.

Amsterdam und Madrid sind beides Städte, die noch vor einigen hundert Jahren im Mittelpunkt imperialer Mächte standen, woraus sich eine globale Vernetzung ergeben hat. Beide Städte ziehen nun immer mehr internationale Bevölkerungsgruppen aus ihren ehemaligen Kolonien und aus anderen Ländern an. Beide Städte haben eine globale wirtschaftliche und kulturelle Rolle entwickelt, die von einer vielfältigen Bevölkerungsstruktur gestützt wird.

Dublin war über lange Zeiträume des 20. Jahrhunderts ein Auswanderungsland. Der entscheidende Faktor für Dublins Erfolg in der neueren Vergangenheit war die Rolle der Stadt bei der Umkehrung stagnierender Bevölkerungszahlen durch Auswanderung und hin zu einer Situation, in der Dublin internationale Talente anzieht, die in den Fortschrittsbranchen und -sektoren der Stadt arbeiten möchten und sich zu einem einladenden Ort für jüngere Migranten und Studierende unterschiedlicher Herkunft entwickelt hat. Außerdem hat Dublin viele Angehörige der irischen Diaspora am Aufbau einer neuen Wirtschaftsstruktur beteiligt und kann modellhaft für andere Städte sein, die aufgrund von Aus-

wanderung wegen einer schwachen Wirtschaft ebenfalls einen Teil ihrer Bevölkerung verloren haben.

Unser Verständnis von Offenheit in Städten hat sich sehr weit entwickelt. Das Projekt OPENCities ist nun bereit, mit einer größeren Gruppe von Städten zu arbeiten und sich detailliert mit gemeinsamen Lernfortschritten und der Planung von Aktivitäten zu befassen, um die offenen Städte der Zukunft zu gestalten.

Das Projekt wendet sich auch an Städte, die traditionell nicht international offen sind, dies jedoch anstreben.



# 5. Die nächsten Schritte - Eine globale Agenda für die Offenheit von Städten

Dies ist die erste Veröffentlichung der Ergebnisse unserer Arbeit im Rahmen von OPENCities. In unseren nächsten Publikationen geht es um:

- **Internationalisierung in OPENCities.**
- **Leadership und Governance von OPENCities**
- **Management ethnischer und kultureller Vielfalt in OPENCities**

Wir arbeiten an der Entwicklung von OPENCities Global zur Fortsetzung der Arbeit mit 10 Städten der EU, die bereits in das Projekt OPENCities involviert sind. Der Belfast City Council wird die Leitung übernehmen und das Projekt wird vom Rahmenprogramm Urbact II finanziert. Die Städte (Belfast, Bilbao, Bukarest, Cardiff, Dublin, Düsseldorf, Nitra, Poznan, Sofia und Wien) haben einen großen Beitrag zur derzeitigen Definition und dem Tool zur Messung von Offenheit geleistet. Außerdem arbeiten sie daran, lokale Handlungspläne für die Entwicklung als offenere Städte zu veröffentlichen.

**OPENCities Global** ist ein Netzwerk bereits etablierter und neu hinzukommender Weltstädte, die sich der Internationalisierung verpflichtet haben und die Möglichkeiten nutzen möchten, die sich aus den Bevölkerungsgruppen unterschiedlicher Herkunft in ihren Städten ergeben.

Dieses Netzwerk unterstützt die Entwicklung innovativer Aktionen für die Mitgliedsstädte, für internationale Institutionen und global agierende Unternehmen, so dass sie die Möglichkeiten nutzen können, die eine solche Stadt bietet.

Das Projekt OPENCities Global animiert Städte zur Zusammenarbeit, um weltweit visionäre Ziele auf der Grundlage der Werte einer vielfältigen Bevölkerungsstruktur zu erreichen. Welchen Wert hat eine solche Vielfalt für die Internationalisierungsstrategie einer Stadt? Wie können Städte und Unternehmen die Realität ihrer wachsenden Integration in die globale wissensbasierte Wirtschaft abbilden und ihren Weltruf für die Gewinnung und Förderung von Talenten ausbauen?

Das Netzwerk wird sich aus zwei Gruppen von Mitgliedern zusammensetzen: Kernmitglieder und assoziierte Mitglieder. Außerhalb dieser Gruppen wird das Projekt mit einer Reihe wissenschaftlicher Partner kommunizieren, deren Rolle es sein wird, die Bildungsprogramme im Bereich Leadership zu leiten oder daran teilzunehmen.

1. **Kernmitglieder.** Eine begrenzte Zahl von Städten, Institutionen und Unternehmen stellen Geldmittel und Ressourcen bereit, um für ein Minimum von 3 Jahren an dem

Projekt zu arbeiten. Die Gruppe besteht aus maximal: 20 Weltstädten, die eine progressive Führungsrolle bei der Förderung von Offenheit, Internationalisierung und wissensbasierter Wirtschaft einnehmen, dem British Council World als Gründungspartner und Netzwerksekretariat; der OCED als internationalem Gründungspartner; bis zu 10 internationalen Unternehmen oder Institutionen, die aufgrund ihrer Offenheit einen guten Ruf genießen.

2. **Assoziierte Mitglieder:** Jede Stadt, die von den Fallstudien, Forschungsergebnissen und Erfahrungen der Kernpartner lernen möchte. Die Stadt muss sich dazu verpflichten, in die Datenbank aufgenommen zu werden. Es wäre wünschenswert, dass sich mindestens 100 Städte anschließen.
3. **Wirtschaft:** Die Herausforderungen und Möglichkeiten im Hinblick auf Migration sowie die Auswirkungen auf bewegliches Kapital werden erfordern, globale Vordenker mit genügend Einfluss einzubinden, um die Agenda bei einer Reihe nationaler und supranationaler Gremien voranzubringen. Partner aus der Wirtschaft und Sponsoren haben die Möglichkeit, wichtige wirtschaftliche Links mit unserem städtischen Netzwerk zu etablieren.
4. **Zivilgesellschaftliche Organisationen** (NGOs, Medien, Marktforscher und weitere Organisationen): Haben die Möglichkeit, gemeinsam mit uns daran zu arbeiten, Initiativen voranzubringen und Forschungsergebnisse zu verbreiten sowie im Bereich City Leadership oder bei anderen Bildungsmöglichkeiten zu partizipieren.

5. **Marktforscher, Stadtplaner, Aktivisten oder Bürger, die sich für das Thema interessieren,** können unseren monatlich erscheinenden Newsletter abonnieren oder wahlweise für diesen Newsletter einen Beitrag schreiben: [http://opencities.britishcouncil.org/web/index.php?subscribe\\_en](http://opencities.britishcouncil.org/web/index.php?subscribe_en)

Es werden internationale Initiativen, Forschungsvorhaben und Projekte rund um die Themen Vielfalt und Offenheit in Städten beschrieben. Oder Sie beteiligen sich an unseren Blogs und Umfragen auf [www.opencities.eu](http://www.opencities.eu).

Falls Sie eine Initiative zum Thema Offenheit ins Leben gerufen haben, die Sie uns vorstellen möchten, freuen wir uns von Ihnen zu hören.

Sie möchten sich für Offenheit in Städten engagieren? Dann schreiben Sie an [carolina.jimenez@britishcouncil.es](mailto:carolina.jimenez@britishcouncil.es)

OPENCities ist ein von URBACT finanziertes Projekt des British Council, bei dem unter der Leitung des Belfast City Council ein Netzwerk europäischer Städte zusammenarbeitet.

OPENCities Global ist ein Netzwerk aus bereits etablierten und sich entwickelnden Weltstädten, Unternehmen und Institutionen, die sich dem Gedanken der Internationalisierung verpflichtet fühlen und sich auf die Chancen konzentrieren, die von ethnischer Vielfalt geprägte Bevölkerungsgruppen für ihre jeweilige Stadt bedeuten.