

# GESELLSCHAFTLICHER DIALOG ZUR ZUKUNFT DER INDUSTRIE

Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Armin Schild  
Markus Schulz

Geschäftsführer  
N3tzwerk Zukunft der Industrie e. V.  
Mauerstraße 83/84  
D-10117 Berlin

Tel. +49 30 516 956 868/864

Berlin, 31.01.2018

## INHALTSVERZEICHNIS

I. EINLEITUNG .....	4
1. Bedeutung und Herausforderungen der Industrie .....	4
2. Neue Ansätze der Industrie- und Wirtschaftspolitik .....	7
3. Notwendigkeit eines gesellschaftlichen Dialogs.....	8
II. ZIELE DES PROJEKTS.....	11
III. ERHEBUNG UND ANALYSE REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN UND -BÜNDNISSE .....	13
1. Status Quo: Die Landschaft der Industrieinitiativen in Deutschland.....	14
2. Analyse: Ein extrem heterogenes Feld .....	18
2.1. Initiatoren, Treiber und Akteure.....	19
2.2. Hierarchie der Handlungsebenen: Land, Region, Kommune.....	25
2.3. Typen regionaler Industrieinitiativen und -bündnisse.....	30
2.4. Kein One-Best-Way sondern maßgeschneiderte Lösungen .....	33
2.5. „Good Practice“- Kriterien für die Arbeit regionaler Industrieinitiativen.....	34
2.6. Relevanz der „Good Practice“- Kriterien in der Übersicht.....	44
3. Fallstudien zu „Good Practice“-Beispielen .....	46
3.1. Lokale Allianz Dormagen.....	47
3.2. Initiativkreis Ruhr .....	53
3.3. Chemie am Hochrhein .....	60
3.4. Masterplan Industrie Hamburg .....	66
3.5. Zukunft durch Industrie Düsseldorf.....	75
3.6. Strategiewerkstatt Industrie der Zukunft Sachsen .....	80
3.7. Zusammenfassung der Fallstudienenergebnisse.....	86
4. Ansätze für eine Erfolgsbewertung regionaler Industrieinitiativen .....	87
4.1. Qualitativer Erfolg: Erfolg der Zusammenarbeit.....	88
4.2. Wirkung der Initiative in der Region.....	89
4.3. Erfolg des Projekts .....	90
IV. INDUSTRIEDIALOGE IN MODELLREGIONEN.....	94
1. Baden-Württemberg / Industriedialog Baden-Württemberg .....	97
2. Thüringen / Bündnis für Industrie.....	100
3. Nord-Westfalen / In du strie – Gemeinsam. Zukunft. Leben.....	105
4. Rhein-Mosel / Industriedialog Rhein-Mosel.....	109
5. Frankfurt am Main / Masterplan „Industrie“ der Stadt Frankfurt.....	112
6. Krefeld / Zukunft durch Industrie – Initiative Krefeld.....	117

V. ENTWICKLUNG VON INSTRUMENTEN UND TOOLS.....	122
1. Praxisnaher Leitfaden – Governance von Industrieinitiativen .....	122
2. Werkzeugkiste .....	123
3. Wissensplattform.....	125
VI. INFORMATION, KOMMUNIKATION UND VERNETZUNG .....	127
1. Treffen regionaler Industrieinitiativen.....	127
2. Filmtrailer, Projektflyer, Broschüre .....	129
3. Newsletter/Infobriefe .....	130
VII. ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	132
1. Zunehmende Relevanz des gesellschaftlichen Dialogs.....	132
2. Beitrag des Projekts zum gesellschaftlichen Dialog.....	133
3. Handlungsempfehlungen für einen „Leitbild-Dialog“ zur Zukunft der Industrie .....	134
ANHANG.....	134
Anhang 1: Liste regionaler Industrieinitiativen und Steckbriefe .....	143
Anhang 2: Veranstaltungsberichte zu den Industriedialogen .....	143
Anhang 3: Instrumente und Tools .....	143

# I. EINLEITUNG

---

## 1. BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNGEN DER INDUSTRIE

Die Industrie stellt in Deutschland eine zentrale Säule für Wirtschaftswachstum, Wohlstand und Beschäftigung dar. Sie bietet:

- sichere Arbeitsplätze und faire Einkommen,
- gute Ausbildungsmöglichkeiten und Aufstiegsperspektiven für junge Menschen,
- nachhaltige Lösungen für klimapolitischen Herausforderungen,
- technologische, prozessuale und soziale Innovationen und
- zieht Investoren aus dem In- und Ausland an, ohne dabei auf Steuer- oder Lohndumping setzen zu müssen.

Diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beiträge von Industrieunternehmen prägen den Wirtschaftsstandort Deutschland und kennzeichnen seine Stärken. Der Industriestandort steht zugleich aber auch vor großen Herausforderungen. Denn: Die übergreifenden Entwicklungen von Globalisierung, Digitalisierung, demographischem Wandel, wachsendem regulatorischen Druck durch die Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes an Produktion und Produktqualität sowie den Defiziten in der öffentlichen und privaten Investitionstätigkeit haben zu einem hohen Veränderungsdruck auf allen industriepolitischen Handlungsebenen geführt. Die tiefgreifenden Wandlungsprozesse betreffen nicht alle Industrienationen in gleichem Maße, aber gerade das deutsche Produktionsmodell steht damit vor einer umfassenden und mehrdimensionalen Transformation.

Nach Jahren einer stabilen wirtschaftlichen Entwicklung könnte Deutschland zu einem Industrieland mit überraschend unsicherer Perspektive werden. Schon heute sind viele Branchen und Unternehmen von deutlich veränderten Entwicklungsbedingungen und Zukunftsaussichten geprägt. Die industriellen Wertschöpfungsketten werden zunehmend zu integrierten Wertschöpfungsnetzwerken dynamisiert. Damit wachsen traditionelle Branchen immer mehr mit den neuen IT-Branchen zusammen und wälzen die industriellen Strukturen um. Dies bringt neue Akteure, Kooperationsformen und Geschäftsmodelle hervor. Gleichzeitig werden Branchen und Wirtschaftssektoren, die für den bisherigen wirtschaftlichen Erfolg unverzichtbar sind, unter den Gesichtspunkten von nachhaltiger Entwicklung neu ausgerichtet und umstrukturiert.

Hinzu kommen weitere Triebkräfte von außen. Nicht nur die Verschiebungen in den internationalen Markt- und Wettbewerbsbeziehungen, auch aktuelle Entwicklungen wie z.B. der Brexit, neue industriepolitische Leitlinien in den USA und China oder die zukünftige Zugänglichkeit zu Rohstoffen setzen die industriellen Prozesse und Strukturen in Deutschland - und ganz Europa - weiter unter Druck.

Diese Entwicklungen erfordern umfangreiche Anpassungsprozesse. Die Industrie steht den Veränderungen jedoch oft noch eher defensiv oder reaktiv gegenüber. Nicht zuletzt deshalb durchläuft Europa in den letzten beiden Dekaden einen De-Industrialisierungsprozess, der trotz der Gegenmaßnahmen in vielen Ländern (z.B. Großbritannien, Frankreich) bislang nicht gestoppt werden konnte. Zwar hat Deutschland diesen Prozess nicht in gleichem Maße vollzogen wie andere Länder. Mit einem Industrieanteil von 22,6 % an der Bruttowertschöpfung (2016) ist die industrielle Basis hier stark geblieben. Jedoch zeigen sich in einzelnen Bundesländern und Regionen ebenfalls signifikante Tendenzen einer Schwächung der industriellen Wertschöpfung und es zeichnen sich Risiken einer solchen Entwicklung bereits deutlich ab.

Die Zukunftsfähigkeit der Industrie ist damit auch hierzulande nicht in allen Regionen und Branchen als Selbstverständlichkeit zu betrachten. Ein wesentliches Kennzeichen der hohen Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie ist bislang gerade die bestehende Wertschöpfungsmatrix: jenseits der einzelunternehmerischen Strategiekompetenz ist es der Mix aus erfolgreichen großen und kleinen Unternehmen, die Vielzahl der starken Branchen und Technologiefelder und der flächendeckende Industriebestand mit geschlossenen Wertschöpfungsketten, der den industriellen Erfolg in der Vergangenheit ermöglicht hat.

Diesen Erfolg gilt es unter den veränderten Bedingungen ständig neu zu sichern und auszutariieren. Die Herausforderungen des industriellen Sektors weisen dabei in zwei Richtungen:

- Zum einen muss der **Strukturwandel** von den Akteuren der Industrie unter enormem zeitlichen Druck nicht nur mit technologischen Innovationen, sondern oft auch mit der Herausbildung ganz neuer Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsstrukturen und Produkten aktiv beantwortet und gestaltet werden. Die Industrieunternehmen stehen damit vor dauernden und komplexen Anforderungen und Chancen, die innerhalb der tradierten Entwicklungspfade bzw. auf der Ebene von Einzelunternehmen oft nicht mehr zu bewältigen sind. Die treibenden Faktoren des Wandels verlangen nach neuen Antworten und innovativen Lösungen, die in der gesamten Bandbreite auch zu disruptiven Veränderungen führen können. Der Strukturwandel betrifft dabei nicht nur einzelne Branchen. Wie vor allem die Neugestaltung von Prozessen und Geschäftsmodellen durch Digitalisierung und das erforderliche Zusammenspiel von Energie-, Infrastruktur- und Mobilitätskonzepten zeigt, geht der Wandel weit über

einzelne Branchen hinaus und vollzieht sich dabei mit hoher Dynamik. Er wirkt synergetisch und stellt die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft auf eine neue Grundlage.

- Zum anderen bestehen auch im Industrieland Deutschland erhebliche Defizite in der öffentlichen Wahrnehmung der Leistungen aus der Industrie. Industriebetriebe, industrielle F&E sowie Industrieproduktion werden zwar gemeinhin als zentrale Elemente für die Erwirtschaftung von Wohlstand toleriert. Eine positive Zuschreibung von industriellen Kompetenzen und Potentialen zur Lösung von Zukunftsproblemen und die tatsächliche gesellschaftliche, verteilungspolitische und ökonomische Bedeutung der Industrie für unser Zusammenleben sind damit aber häufig nicht verbunden. Hinzu kommen teilweise berechtigte, teilweise aber auch faktisch fragwürdige Zuschreibungen der Verantwortung von Industrie für Umwelt- und Klimaschutz, die den politischen Regulationsdruck oft zuungunsten des industriellen Sektors erhöhen und seine öffentliche Wahrnehmung negativ prägen. Negativimplikationen dieser Art beeinflussen auch die Berufswahlentscheidungen junger Menschen, was zunehmend als verstärkender Faktor zu den ohnehin schon bestehenden demografischen Herausforderungen spürbar wird. Es steigt also die Notwendigkeit, aktiv die **Kenntnis über die Bedeutung und die Akzeptanz der Industrie** zu steigern, um Gestaltungsspielräume sowohl für Unternehmen wie auch für politische Akteure auf allen Ebenen – Bund, Land, Region, Kommune - zu eröffnen. Zwar gibt es durchaus intensive Bemühungen von Unternehmen, Branchenverbänden, Gewerkschaften und Regierungen, auf eine positive öffentliche Wahrnehmung der Bedeutung der Industrie hinzuarbeiten. Die Erfolge dieser Bemühungen bleiben oft jedoch noch begrenzt, weil ein angemessenes übersektorales Kommunikations- und Informationsangebot mit dem Ziel des Erhalts industrieller Wertschöpfung in Deutschland noch nicht zur Verfügung steht.

Beide Bedingungen, die übersektorale wie dynamische industrielle Transformation und die zugleich sichtbaren Defizite der Wahrnehmung von Industrie, stellen in bisher nicht bekannten Maß Anforderungen an die europäische, nationale und regionale Politik. Es reicht nicht allein, Wirtschafts- und Industriepolitik wieder stärker ins Zentrum der politischen Debatte zu rücken. Es stellt sich auch die Frage, welche Strategien und Instrumente der Industrie- und Wirtschaftspolitik angemessen und funktional sind, um das Bewusstsein für die Industrie zu steigern und den Strukturwandel zukunftsfähig zu gestalten.

Im Zusammenhang damit wird auch immer deutlicher, dass die Entwicklung und wirksame Vermittlung eines gemeinsamen Verständnisses über die Bedeutung der Industrie neue und weiterreichende Kommunikationsangebote für unser Gemeinwesen erforderlich macht. Dies

wirft die weitere Frage auf, wie ein tatsächlich wirksamer gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie initiiert und unterstützt werden kann, der die notwendigen Freiräume für die industriepolitischen Akteure schafft, sichert und erweitert.

Beiden Fragen wollen wir in den nächsten Abschnitten genauer nachgehen.

## 2. NEUE ANSÄTZE DER INDUSTRIE- UND WIRTSCHAFTSPOLITIK

Die veränderten Bedingungen haben, insbesondere vor dem Hintergrund der Krisenerfahrung in den Jahren 2007/2008, zu einem Kurswechsel in der Politik geführt. Es wächst die Erkenntnis, dass eine zukunftsfähige Industriepolitik benötigt wird, die an gesellschaftliche Ziele angebunden ist, und dass hierzu neue strategische Orientierungen erforderlich sind.

Ein wesentlicher Treiber dieses Kurswechsels ist die EU-Kommission, die mit ihren industriepolitischen Mitteilungen seit 2010 eine „neue Industriepolitik“ auf den Weg gebracht hat. Damit steht nun nicht mehr der alte Richtungsstreit zwischen horizontaler und vertikaler industrieller Förderung bzw. die Konservierung bestehender Strukturen im Zentrum. Neue Industriepolitik zielt vielmehr darauf, Zielsetzungen und Ansätze zu entwickeln, die den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozess in Europa und den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union ohne Verwerfungen bewältigen und das Wohlstandsniveau erhalten können. Dabei besteht ein breiter Konsens, dass es zur Gestaltung des Strukturwandels einer umfassenden Strategie bedarf, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele verbindet, diese mit allen Ebenen der Politik verknüpft und zu einem konsistenten wirtschaftspolitischen Konzept zusammenführt.

Gleichzeitig kann die Komplexität und Multidimensionalität der gegenwärtigen Veränderungen nicht mehr innerhalb einzelner Sektoren bewältigt werden. Industriepolitik sollte verschiedene Branchen daher nicht mehr als getrennte Säulen betrachten, sondern sektorübergreifend angelegt werden. Die Notwendigkeit einer sektorübergreifenden Orientierung lässt sich besonders eindrücklich am Beispiel der Verkehrswende erläutern.

Mit der Einführung neuer Mobilitätskonzepte steht die Automobilindustrie gegenwärtig in vielen Ländern - so auch in Deutschland - vor großen Umbrüchen. Nicht nur die Marktverschiebungen durch den Aufstieg Chinas prägen die Wettbewerbsbedingungen und die Wertschöpfungsstrukturen in der Industrie. Es wandeln sich auch die Rahmenbedingungen. Der Straßenverkehr wird in Zukunft einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz leisten müssen. Die Veränderungen werden dabei große Anpassungen des Automobils und seiner Nutzung

sowie seiner Integration in Verkehrs-, Logistik- und energiepolitische Konzepte nach sich ziehen. Damit wird eine Innovationsdynamik ausgelöst, die sich von neuen Antriebskonzepten auf der Basis alternativer Antriebe bis hin zu umfassenden Mobilitätskonzepten inklusive neuer Mobilitätsdienstleistungen und Kooperationen mit Energieerzeugern erstreckt. Die Akteure hinter den Schnittstellen der Fahrzeugindustrie bewegen sich dabei ihrerseits in einem Gelände mit zeitgleichen und ebenso weitreichenden strukturellen Veränderungen.

Diese Veränderungen berühren also nicht nur die Automobilbranche, sondern reichen weit in andere Branchen und Bereiche wie Energie, Chemie, ÖPNV, Schiene, IT, Infrastruktur usw. hinein. Denn: Es geht bei neuen Mobilitätskonzepten nicht nur um neue Fahrzeuge und Antriebskonzepte (z.B. Elektroautomobile), sondern auch um eine neue Form ihrer Nutzung (z.B. Carsharing) und die Vernetzung mit anderen Verkehrsträgern (Fahrrad, Schiene, ÖPNV) in Richtung auf eine flexible und multimodale Mobilität. In dieser hohen Entwicklungsdynamik positionieren sich sowohl neue Fahrzeughersteller als auch neue Dienstleistungsunternehmen, die existierende Marktmodelle radikal hinterfragen.

Die Herausforderungen sind innerhalb der Automobil- und Zulieferindustrie allein nicht zu lösen. Der Strukturwandel, der sich in dieser Branche vollzieht, muss einhergehen und verknüpft werden mit komplementären Veränderungen in anderen Branchen und Bereichen, die von den umfangreichen Veränderungen durch neue Mobilitätskonzepte ebenso betroffen sind. Wenn die Wettbewerbsposition der Industrie insgesamt verteidigt werden soll, setzt dies eine neue Industriepolitik voraus, die in einem neuen Verständnis der Integration und Kooperation bislang getrennter Wertschöpfungsketten begründet ist.

### 3. NOTWENDIGKEIT EINES GESELLSCHAFTLICHEN DIALOGS

Die Industriepolitik überschreitet damit die Grenzen einer im klassischen Sinn lediglich punktuell angepassten wirtschaftspolitischen Strategie. Sie sollte daher auch mit einem neuen Klima der Kooperation und des gesellschaftlichen Dialoges einhergehen. Der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft wird an Komplexität noch weiter zunehmen, so dass er von einzelnen Akteuren, die immer in ihrem spezifisch funktionalen Interessenspektrum verortet sind, allein nicht bewältigt werden kann. Er macht ein gezieltes und koordiniertes Zusammenwirken der beteiligten industriepolitischen Akteure insgesamt erforderlich.

Insbesondere vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis wurde in Deutschland im Jahr 2015 das Bündnis „Zukunft der Industrie“ gegründet. Das Bündnis vereint 16 Partner aus Gewerkschaften, Industrie- und Arbeitgeberverbänden sowie das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Die Partner sind gemeinsam in einen intensiven Austauschprozess über



Ansätze und Handlungsstrategien zur Stärkung der industriellen Basis und Steigerung der Industrieakzeptanz eingetreten.

Die industriepolitischen Aktivitäten sollten aber nicht auf die Bundesebene und auf die Kommunikation zwischen den unmittelbaren Akteuren des Bündnisses „Zukunft der Industrie“ begrenzt bleiben. Sie sollten darüber hinausgehen und einen gesellschaftlichen Dialog einleiten, der die Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven der Industrie inklusive der zu erwartenden sozialen Auswirkungen thematisiert und Gestaltungsoptionen eröffnet, wo Unternehmen mit ihren Standorten und die Beschäftigten vom Strukturwandel direkt betroffen sind: in den Ländern, Regionen und Kommunen. In den Erklärungen des Bündnisses wurde daher von den beteiligten Partnern und dem Bundeswirtschaftsministerium die Notwendigkeit eines breit angelegten „Bürgerdialogs“ als besonders wichtige gemeinsame Aufgabe hervorgehoben. Durch die vom BMWi beauftragte Studie zur „Null-Messung“ der Industrieakzeptanz wurde die Ernsthaftigkeit dieses Anliegens zusätzlich unterstrichen.

Ein gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie verbindet die wirtschaftspolitischen Themen auf europäischer und bundespolitischer Ebene mit der Landes-, Regional- und Branchenebene und vernetzt dabei fiskalische, technologische, ökologische, beschäftigungs- und arbeitspolitische Dimensionen. Damit er eine angemessene Wirkung erzielt, sollte ein großes Spektrum verschiedener Akteure einbezogen werden: Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften, betriebliche und Unternehmensinteressenvertretungen, Beschäftigte, Bürger/innen als „Nachbarn“ von Industrieunternehmen, Verbraucher/innen und Vertreter/innen aus Wissenschaft und Politik. Sie alle müssen auf den unterschiedlichsten Ebenen in den Austausch - sowohl untereinander wie auch mit der Öffentlichkeit – eintreten und Ansätze für die Gestaltung der drängenden Zukunftsfragen entwickeln.

In Deutschland liegen in doppelter Hinsicht gute Voraussetzungen vor, um einen solchen Dialog zu führen. Zum einen sind auf der Länder- und regionalen Ebene in den letzten Jahren vielfach neue Industriebündnisse und –initiativen entstanden. Diese setzen sich dafür ein, die Stärke der industriellen Zentren „vor Ort“ zu erhalten und Ansätze zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu entwickeln. Gerade die regionale Fokussierung der Industriedialoge ist dabei von entscheidender Bedeutung, da im föderalen Staatsaufbau der Bundesrepublik über die konkreten Bedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter an den konkreten Standorten entschieden wird. Vor allem Themen wie z.B. die Verfügbarkeit von Flächen, Verkehrsanbindung, Schulausstattung und/oder positive Identifikation mit dem Produktionsbetrieb in der Nachbarschaft können nur anhand der ortsgebundenen Voraussetzungen aufgegriffen werden.

Zum anderen sind Unternehmen und Beschäftigte der Industrie hierzulande hoch organisiert in Kammern, Verbänden und Gewerkschaften. Diese Organisationen sind regional, betriebs- oder unternehmensnah verankert und verfügen über eine leistungsfähige und entwickelte Struktur von regionalen Gliederungen sowie Geschäfts- und Verwaltungsstellen. Damit sind, neben den Unternehmen und Beschäftigten der Industrie selbst, günstige organisationspolitische Voraussetzungen zur Gestaltung regionaler oder kommunaler Industriedialoge gegeben.

Die regionalen Industrieinitiativen bilden neben den Unternehmen den Kern, von dem aus sich ein gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie entwickeln und die Kooperation zwischen den regionalen Gliederungen der Kammern, Verbände und Gewerkschaften vertiefen kann. Dabei geht es nicht zuletzt darum, auf der Basis eines gemeinsamen Leitmotivs, eine belastbare Beziehung zwischen Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Bürgern jenseits unmittelbarer Konflikte aufzubauen. Als kooperatives Format können Industrieinitiativen einen entscheidenden Beitrag leisten, um die relevanten Themen einer Region oder Kommune angemessen zu diskutieren und passende Lösungen zu ihrer Gestaltung zu finden. Insbesondere dann, wenn in Unternehmen oder einer Region schwierige Transformationsprozesse anstehen, können solche Kooperationsformen in hohem Maße zu einer konstruktiven Problemlösung beitragen. Darüber hinaus ermöglichen die regionalen Industrieinitiativen, dass die von Landesregierungen in unterschiedlichsten Formen initiierten Zukunftsdialoge zur Industrie eine lebendige Reflektion durch kooperierende regionale Dialogstrukturen erhalten.

Mit der Ausweitung von regionalen Industrieinitiativen und -bündnissen kehrt der gesellschaftliche Dialog über die Rolle, Bedeutung und die Zukunft der Industrie in die politische Arena zurück. Eine lange Tradition institutionalisierter und konsensorientierter Gesprächsrunden wird damit in Deutschland wieder neu belebt. Solche Initiativen und -bündnisse können in einem weit gefassten gesellschaftlichen Dialog die notwendigen Leitmotive zum Erhalt und zur Weiterentwicklung industrieller Wertschöpfung in erprobten Formaten und auf sachlicher Grundlage einbringen.

## II. ZIELE DES PROJEKTS

---

Regionale Industriebündnisse und -dialoge sind zurzeit noch zu wenig bekannt. Sie sind zudem kaum oder gar nicht untereinander vernetzt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) hat daher das Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ in Auftrag gegeben, um einen längerfristig angelegten Dialogprozess zur Zukunft der Industrie in den Ländern und Regionen zu unterstützen.

Im Rahmen dieses Projekts wurden Industriedialoge zunächst in ausgewählten Modellregionen begleitet, initiiert und vernetzt. Für die Modellregionen wurden Dialogformate sowie Instrumente und Tools entwickelt, die von den Akteuren in den regionalen Industrieinitiativen und -bündnissen für ihre Arbeit genutzt werden konnten.

Das Projekt ging dabei von einem breit gefassten Verständnis des Begriffes gesellschaftlicher Dialog aus. Unter einem **gesellschaftlichen Dialog** wurde ein auf Dauer angelegter sozialer Prozess verstanden, der die regelmäßige Kommunikation und Beratung mit und zwischen allen relevanten Akteuren (im vorliegenden Fall einer Region oder eines Landes) umfasst, die an der Industrie, ihren Entwicklungsbedingungen und ihrer Gestaltung beteiligt sind und der zum Ziel hat, die jeweilige regionale Öffentlichkeit zu erreichen (Austausch mit Bürgerinnen und Bürgern).

Entsprechend wurde mit den Industriedialogen in den Modellregionen ein breiter Personenkreis angesprochen. Die folgenden fünf Akteurs- und Zielgruppen standen dabei im Zentrum:

- öffentliche Akteure aus Bundesländern, Regionen und Kommunen,
- Unternehmen und ihre Verbände bzw. betriebliche und Unternehmens-Interessenvertretungen der Beschäftigten und Gewerkschaften,
- regionale Gebietskörperschaften,
- Kammern und
- interessierte Bürger.

Bei der Ansprache dieser Zielgruppen konnte das Projekt auf die weit verbreitete lokale und regionale Präsenz der 14 Mitgliedsorganisationen des Netzwerks „Zukunft der Industrie“ zurückgreifen. Die Verbände, Kammern und Gewerkschaften, die im Netzwerk Mitglied sind, verfügen über mehr als 500 lokale Repräsentanzen und stehen mit den Landeswirtschaftsmi-

nisterien bzw. den sonstigen Partnern auf der Landes- und Kommunalebene in engem Kontakt. Dazu gehören weitere Repräsentanzen von Organisationen, die zwar nicht Mitglied im N3tzwerk „Zukunft der Industrie“, aber im Bündnis „Zukunft der Industrie“ sind, wie der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG).

Trotz des guten Zugangs zu den Zielgruppen über die Organisationsstrukturen mussten relevante Akteure in den Regionen und Kommunen oftmals erst identifiziert und als Protagonisten gewonnen werden. Auch Kritiker von bestimmten Industrien oder Technologien galt es anzusprechen und durch offenen Austausch zu kritischer Reflexion und einer differenzierten Haltung zu befähigen. Dabei ging es darum, die Wahrnehmung und Information über Industrie gegenüber einer breiten Öffentlichkeit zu verbessern und die Herausforderung für einen zivilgesellschaftlichen Dialog anzunehmen.

Grundsätzlich ist Industriepolitik ein Handlungsfeld, in dem positive Wirkungen erst mittel- bis langfristig erzielt werden können. Die mit dem Projekt angestoßene Dialogkampagne wurde während der Projektlaufzeit in ihren Grundzügen konzipiert und zunächst in einem 1-Jahres Zeitraum 2017 in den Modellregionen implementiert, getestet und optimiert. In einer nachfolgenden „Roll-Out“- Phase sollen der Wirkungskreis der Industriedialoge dann wesentlich erweitert und die Erkenntnisse und Dialogformate geographisch breit in weiteren Bundesländern, Regionen und Kommunen ausgerollt werden.

### III. ERHEBUNG UND ANALYSE REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN UND -BÜNDNISSE

---

Die Landschaft der Initiativen, die sich in Deutschland mit industriepolitischen Zukunftsfragestellungen befassen, ist noch nahezu unerforscht. Wie viele solcher Zusammenschlüsse gibt es? Wie sind sie zusammengesetzt? Welche Organisationsformen werden benutzt? Wie häufig treffen sich die Beteiligten? Wie intensiv arbeiten sie zusammen? Welche Themen bearbeiten und welche Ziele verfolgen sie? Wie sollen diese Ziele umgesetzt werden? Wie vernetzen sich die Initiativen untereinander und in welchem Kontakt stehen sie mit der Öffentlichkeit?

Antworten auf diese und andere Fragen zu finden wird umso wichtiger, weil sich die Anforderungen an regionale Industriebündnisse und -initiativen im Laufe der Zeit erheblich verändert haben.

In der Vergangenheit waren es oft akute lokale oder branchenbezogene Anforderungen, die die Gründung von Industrieinitiativen zweckmäßig erscheinen ließen.



*Abbildung 1: Industriebündnisse beschäftigen sich mit komplexen Themen. Quelle: Fotolia*

Heute beschäftigen sich die Bündnisse und Initiativen mehr mit komplexen und regional übergreifenden Fragen. Sie müssen konstruktive Lösungen für die wesentlichen Zukunftsthemen wie Industrie 4.0, Förderung von Investitionen und Innovationen, Fachkräftesicherung, Perspektiven der dualen Ausbildung und Fragen der nachhaltigen Entwicklung sowie der Akzeptanz industrieller Produktion am Standort Deutschland finden.

Um mehr Transparenz in die Bedingungen der Arbeit von regionalen Industrieinitiativen zu bringen und einen Überblick über die vielfältige Landschaft der industriepolitischen Initiativen zu gewinnen, wurde das Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ durch eine Studie begleitet, die die Industrieinitiativen in Deutschland quantitativ und qualitativ analysiert. Die Studie wird von der Prognos AG durchgeführt.

## 1. STATUS QUO: DIE LANDSCHAFT DER INDUSTRIEINITIATIVEN IN DEUTSCHLAND

Der erste Schritt der Studie bestand darin, eine erstmalige Bestandsaufnahme des Forschungsfeldes vorzunehmen. Hierzu war es zunächst notwendig, das Feld definitorisch einzugrenzen und die verwendeten Begrifflichkeiten einzuordnen. Die Bestandsaufnahme stützt sich auf ein bundesweites Screening, mit dem eine umfassende Aufbereitung konkreter industriepolitischer Aktivitäten in den unterschiedlichen Industrieregionen und Bundesländern Deutschlands vorgelegt wird.

Bereits in der Vorbereitung des Screenings wurde deutlich, dass es für die weitere Analyse einer sprachlichen Einhegung des Feldes bedarf, da dieses durch eine hohe Vielfalt an verschiedenen Bezeichnungen für potenziell passende Formate gekennzeichnet ist. So gibt es beispielsweise Initiativen, Bündnisse, Kreise, Dialoge oder Masterpläne. Hinzu kommt, dass diese Begriffe weder a priori eindeutig definiert sind, noch eine gleiche Bezeichnung zweier Initiativen zwingend mit der gleichen Struktur einhergeht. Es ist somit sinnvoll, die einzelnen Begriffe für die Analyse zunächst voneinander abzugrenzen und eine übergreifende Sprachregelung zu finden.

Der Begriff **Industrieinitiative** soll hierzu als Überbegriff für alle beschriebenen Formate dienen. Eine Initiative ist qua allgemeiner Definition zunächst einmal ein Zusammenschluss industriepolitischer Akteure zur Verfolgung eines oder mehrerer gemeinsamer Ziele. Ergo ist eine Industrieinitiative ein Zusammenschluss zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels mit industriepolitischer Ausrichtung. Dieses Verständnis bildet die Grundlage aller weiteren Überlegungen.

Ein **Industriebündnis** hingegen ist nach dem hier verwendeten Verständnis enger gefasst. Kern eines Bündnisses ist es, *verschiedene* Akteure in einer festen Organisationsform zusammenzuführen. Innerhalb des Forschungsfeldes verstehen wir hier im Folgenden also jene Initiativen als Bündnis, in denen mindestens die klassischen Partner des Tripartismus (Politik, Wirtschafts- bzw. Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) gemeinsam aktiv sind.

Die **weiteren Begriffe** (Kreise, Dialoge, Masterplan, etc.) bezeichnen vor allem bestimmte prozedurale Merkmale oder auch Kooperationsformen von Industrieinitiativen. Sie stellen allerdings keine definitorisch abzugrenzende Organisationsstruktur dar.

Um die Fragestellungen des Projektes konzentriert bearbeiten zu können und ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit zu gewährleisten, musste das Feld im nächsten Schritt eingegrenzt werden. Erste Grundvoraussetzung war das Vorhandensein eines primären Industriebezugs, wodurch technologische Clusterinitiativen oder Initiativen, die Industrie als ein Thema neben

anderen gleich oder stärker gewichteten Themen behandeln (z.B. Metropolregionen), ausklammert werden konnten. Zweitens wurde mit Blick auf die in der Einleitung beschriebenen Herausforderungen vorausgesetzt, dass die zu identifizierenden Initiativen sektorübergreifend tätig sind und somit garantiert ist, dass gesamtindustrielle Fragestellungen angegangen werden. Abschließend sollten ebenfalls eine verbindende Struktur und ein Austausch mit der Zivilgesellschaft erkennbar sein.

Für die Durchführung des Screenings wurde somit die folgende Kerndefinition zugrunde gelegt. **Regionale Industrieinitiativen sind demnach unternehmens- und organisationsübergreifende Kommunikationsformen**, die:

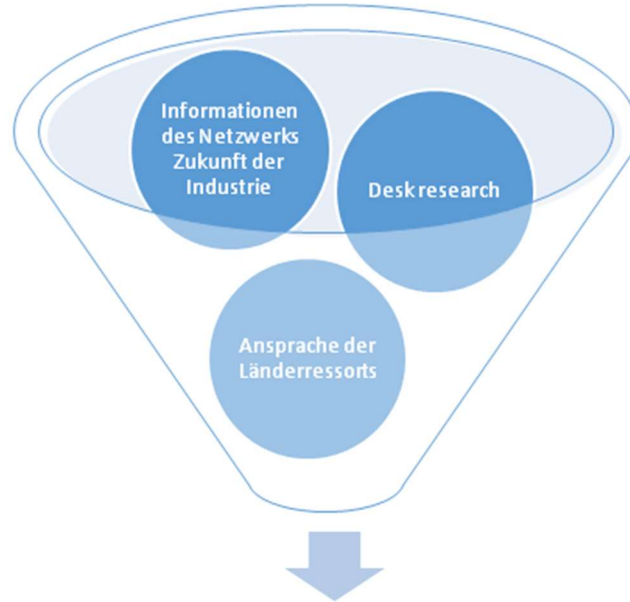
- inhaltlich einen klaren Industriebezug aufweisen,
- grundsätzlich einen sektorübergreifenden<sup>1</sup> Zugang haben und Strategien/Handlungsoptionen entwickeln, um den vielfältigen Herausforderungen des Strukturwandels (durch Digitalisierung, Demografie, Klimawandel etc.) zu begegnen und/oder die Förderung der Industrieakzeptanz ins Zentrum stellen,
- einen Mindestgrad an Institutionalisierung besitzen und
- in einem Dialog mit der Zivilgesellschaft stehen, um das Bild der Industrie in der Öffentlichkeit aktiv zu gestalten.

Auf Grundlage dieser Definition und Abgrenzung erfolgte das Screening in zwei Schritten. Die bereits existierende Materialsammlung des N3tzwerks „Zukunft der Industrie“ wurde zunächst mittels einer **Desk Research Analyse** (Schlagwortsuche, Hinweise aus Vernetzungs- oder Kooperationsaktivitäten einzelner Initiativen) angereichert. In einem zweiten Schritt wurden die ermittelten Initiativen so weit wie möglich mit den für Industriepolitik zuständigen Fachreferaten der Landeswirtschaftsministerien auf Vollständigkeit und Aktualität überprüft. Als Ergebnis konnten 40 Industrieinitiativen identifiziert werden, die der oben vorgestellten Definition entsprechen.

---

<sup>1</sup> Zwei Ausnahmen sind hierbei die *Initiative Gesundheitsindustrie Hessen* sowie *Chemie am Hochrhein*. Beide Initiativen weisen zwar einen engeren thematischen Themenfokus auf, agieren allerdings in Feldern, in denen klassischerweise mehrere Branchen als relevante Akteursgruppen auftreten. Im Fall von *Chemie am Hochrhein* wurde die Öffnung für weitere Branchen kürzlich beschlossen. In diesem Zuge soll auch der Name der Initiative geändert werden.

Die so zusammengestellte Liste von Industrieinitiativen ist eine Abbildung des Status Quo und kann im Laufe der Zeit sowohl durch Neugründungen ergänzt, als auch um beendete oder nicht mehr den Kriterien entsprechende Initiativen bereinigt werden. Dies erfordert ein kontinuierliches Screening der industriepolitischen Landschaft.



## 40 Industrieinitiativen und -bündnisse

Abbildung 2: Screening-Phasen

Die bundesweite Verteilung der Industrieinitiativen und ihre geografische Reichweite fällt sehr unterschiedlich aus. Während in Nordrhein-Westfalen 14 Initiativen identifiziert werden konnten, die überwiegend regional oder lokal tätig sind, finden sich in anderen Bundesländern nur einzelne Initiativen, oft auf zentraler Ebene des Bundeslandes. In Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg konnten keine Initiativen identifiziert werden, die unserer Definition entsprachen.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu betonen, dass die Anzahl der regionalen Industrieinitiativen in einem Bundesland nicht notwendigerweise die Intensität industriepolitischer Aktivitäten in diesem widerspiegelt. Oft finden sich andere Organisations-, Kommunikations- und Gestaltungsformen jenseits von Industrieinitiativen in der hier benutzten Definition, die ebenfalls die industrielle Entwicklung beeinflussen, wie beispielsweise die *Innovationspolitische Strategie 2020* in Mecklenburg-Vorpommern.



Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Verteilung der Industrieinitiativen nach Bundesländern und der geographischen Ebene, auf der sie aktiv sind:



Abbildung 3: Die Initiativen in ihrer Verteilung nach Ländern und Ebene

Auffallend ist, dass die Gründung von Industrieinitiativen in den letzten Jahren zunimmt. Ein wesentlicher Impuls für diese Zunahme ging dabei von der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2007 und 2008 aus. Der überwiegende Teil der im Projekt analysierten Industrieinitiativen (77,5%) ist in den Jahren danach entstanden (vgl. Abbildung 4).

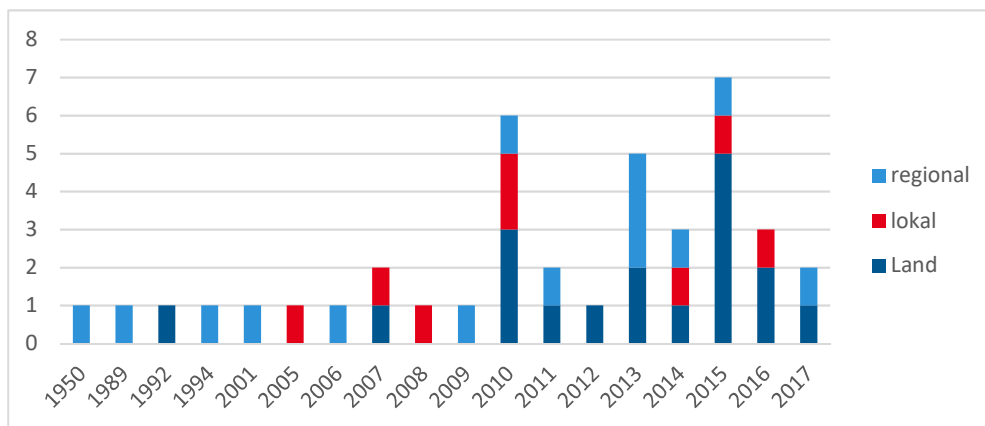


Abbildung 4: Gründungsjahr analysierter Industrieinitiativen und -bündnisse

Der Aufschwung der Industrieinitiativen kann als Beleg für die in der Einleitung aufgestellte These angesehen werden, dass der klassisch sektorale Zugang des industriepolitischen Diskurses in Deutschland offensichtlich nicht mehr ausreicht, um die multipolaren Fragestellungen und Probleme der modernen Wirtschaft zu greifen und die Zukunft der deutschen Industrie aktiv zu gestalten. Es bedarf anscheinend neuer, teilweise neokorporatistischer, Instrumente wie die Industrieinitiativen.

In der folgenden Abbildung werden die Motive aufgeführt, die von den Gesprächspartnern für das verstärkte Gründungsgeschehen bei den Industrieinitiativen angegeben wurden. Das am häufigsten genannte Motiv war demnach die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Industrie, gefolgt von Akzeptanzproblemen in der Bevölkerung, dem verbesserten Austausch zwischen den Unternehmen sowie konkreten Anlässen, wie z.B. Proteste von Bürgerinitiativen oder anstehende Werksschließungen.

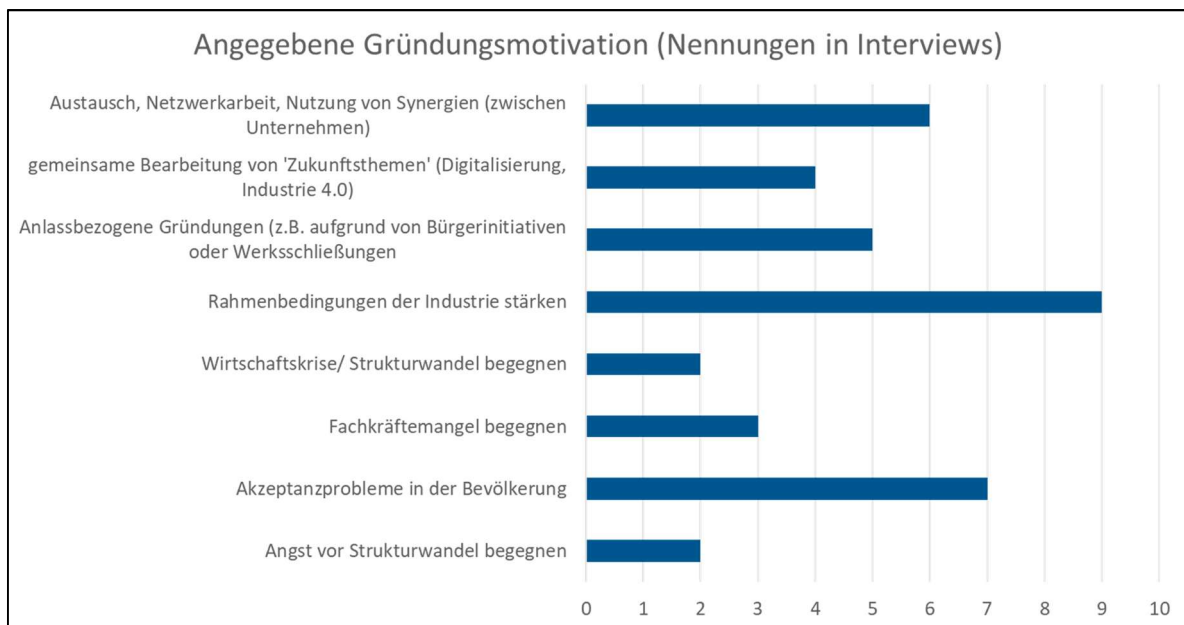


Abbildung 5: Gründungsmotivationen regionaler Industrieinitiativen und -bündnisse

## 2. ANALYSE: EIN EXTREM HETEROGENES FELD

Im zweiten Schritt der Studie sollten Strukturen, Prozesse und Erfolgsmerkmale von regionalen Industrieinitiativen und -bündnissen erhoben werden. Hierzu wurden mit Vertretern aller analysierten Initiativen **leitfadengestützte Interviews** geführt. Die Gespräche erfolgten vorwiegend telefonisch und dauerten in der Regel 45-60 Minuten.

Zur Durchführung dieser Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden verwendet, der in drei Frageblöcke unterteilt war: **1. Allgemeine Fragen**, die einen Überblick über die Strukturmerkmale der Industrieinitiativen und -bündnisse geben, **2. Fragen zur Ermittlung erfolgskritischer interner Faktoren** wie beispielsweise die Dauer der Zusammenarbeit, die Formulierung von Leitbildern und Zielen und die (institutionalisierte) Struktur ihrer Umsetzung und **3. Fragen zur Ermittlung externer Erfolgsfaktoren** wie die öffentliche Wahrnehmung und der Kontakt zu anderen gesellschaftlichen Akteuren.

Die Ergebnisse wurden protokolliert und zu deskriptiven **Steckbriefen** der Initiativen verarbeitet. Die Steckbriefe wurden nach Abschluss der Analyse zur Prüfung und Freigabe an die Initiativen versandt und nachfolgend auf der Wissensplattform ([www.ihre-industrie.de](http://www.ihre-industrie.de)) veröffentlicht. Ihre zusammenfassende Darstellung findet sich im Anhang 2 dieses Berichts.

Zweitens konnte durch Aggregation der Ergebnisse aus den Interviews eine erste Analyse durchgeführt werden. Ziel dieser qualitativen Analyse war es, einen Überblick über die Zusammensetzung der einzelnen Industrieinitiativen zu gewinnen sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten der institutionellen Formen und inneren Verfasstheit herauszustellen. Auf dieser Basis wurden Typen von Industrieinitiativen gebildet, die als ordnendes Element für weitere Analyseschritte dienen. Abschließend galt es, Möglichkeiten zu finden, den Erfolg dieser Initiativen zu definieren und messbar zu machen.

## 2.1. INITIATOREN, TREIBER UND AKTEURE

Industrieinitiativen sind im Rahmen der hier angewandten Definition als komplexe soziale Gebilde zu verstehen, die sich aus verschiedenen Individuen zusammensetzen, die entweder für sich selbst stehen oder als Repräsentantinnen und Repräsentanten ihrer Organisation fungieren. Die Zusammensetzung<sup>2</sup> der analysierten Initiativen reicht hierbei von monopartistischen Initiativen (12 Fälle), duopartistischen Initiativen (7 Fälle) bis hin zu tripartistischen Initiativen und -bündnissen, die mit 21 Fällen unseres Samples die dominierende Form unter den Industrieinitiativen darstellen (siehe Abbildung 6).

---

<sup>2</sup> Aufgrund der heterogenen Organisationsformen von Industriebündnissen ist ‚Mitgliedschaft‘ kein hinreichendes Kriterium zur Beschreibung des Beteiligungsspektrums. Bei Initiativen die aufgrund ihrer Organisationsform keine klare Mitgliederstruktur haben (z.B. Strategiewerkstatt Industrie der ZUKUNFT) oder einen großen passiven Mitgliederkreis (z.B. Lokale Allianz Dormagen) haben, wird die institutionalisierte d.h. regelmäßige Beteiligung oder Kooperation als Abgrenzungskriterium der Beteiligung herangezogen.

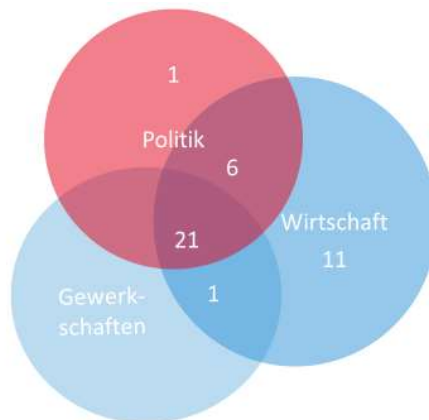


Abbildung 6: Industrieinitiativen nach Struktur der Zusammensetzung

Industrieinitiativen bestehen dabei aus einer Vielzahl von Akteuren, die zum Teil naturgemäß unterschiedliche Interessen und Sichtweisen vertreten. In der Kooperationsform eines Bündnisses oder einer Initiative müssen diese aber gleichzeitig auch konstruktiv zusammenarbeiten und zu gemeinsamen Lösungen kommen. In solch heterogenen Strukturen hängen Erfolg, Funktionalität und Stabilität der Industrieinitiative ganz entscheidend vom Engagement einzelner Beteiligter ab.

*Treiber oder Protagonisten* übernehmen häufig die Aufgabe, den Dialogprozess im Idealfall so zu initiieren und koordinieren, dass Vertrauen aufgebaut und konkrete gemeinsame Zielsetzungen erreicht werden können. Insbesondere bei der Neugründung einer Initiative spielen Treiber und Protagonisten eine entscheidende Rolle.

Auf Basis der vorliegenden Analyse können Industrieinitiativen initiiert werden von:

- Unternehmen,
- der Politik/der politischen Administration,
- Kammern und Wirtschaftsförderungen unter Einbeziehung von Unternehmen,
- Gewerkschaften und
- Kooperationen verschiedener Akteursgruppen.

Diese Akteursgruppen – bzw. Teilgruppen aus diesen – stehen häufig im Zentrum der Industrieinitiativen. In der Analyse wurde dabei deutlich, dass verschiedene Akteure und Gruppen auch verschiedene Rollen übernehmen.

#### *Rollen von Unternehmen, Kammern und Verbänden*

Während **Unternehmen** in lokalen und regionalen Initiativen häufig den Kern der Initiative bilden, werden sie in größeren landesweiten Initiativen oft von den Kammern oder ihren

Spitzenverbänden vertreten. Eine zentrale Rolle, die den Unternehmen ebenfalls zukommt, ist die des Impulsgebers, der industriepolitische Belange und Fragen an verschiedene andere Akteure heranträgt. Bei den 12 analysierten monopartistischen Initiativen unseres Untersuchungssamples handelt es sich fast ausnahmslos um Zusammenschlüsse von Unternehmen.

Von den 40 befragten Initiativen sind in 27 Fällen die jeweiligen **IHKs** (oder HKs) als Mitglieder vertreten. In 14 Fällen sind sie sogar Gründungsmitglieder oder Initiatoren. Die Aufgabe, überbetriebliche Interessen zu bündeln und in Aktivitäten zu überführen, ist eine originäre Aufgabe im Institutionengefüge einer Industrieinitiative. So verwiesen mehrere Gesprächspartner darauf, dass es zentral sei, dass man als Initiative nicht Lobbyarbeit für die Interessen einzelner Mitgliedsunternehmen betreiben, sondern eine industriepolitische Gesamtstrategie für die Region verfolgen wolle.

Gerade in vielen regionalen und lokalen Initiativen, in denen einzelne Unternehmen Mitglieder sind, bilden die Kammern daher oft eine ordnende und vermittelnde Instanz. In 7 der identifizierten Initiativen fungieren sie – offiziell oder de facto – als Geschäftsstelle der Initiative. Auffallend ist hierbei, dass 6 dieser 7 Initiativen in Nordrhein-Westfalen beheimatet sind und eine regionale oder lokale Ausprägung haben. Hier kann also durchaus von einem besonderem NRW-Muster gesprochen werden. Als Grund für diese Konstellation wurde einerseits wiederholt angemerkt, dass Bedenken aus der Unternehmerschaft in den Strukturen der IHKs aufgenommen wurden. Andererseits wurde auch darauf verwiesen, dass man bewusst die (erfolgreiche) Struktur einer anderen Initiative übernommen habe.

Innerhalb dieser Initiativen übernimmt die IHK oft auch die gestalterische Rolle als Finanzier und Koordinator der Aktivitäten. Hierin kommen sowohl das Selbstverständnis als auch die Möglichkeit, Ressourcen für die Wahrnehmung entsprechender Aufgaben bereitzustellen zu können, zum Tragen. Dabei ist jedoch zwischen Initiativen zu unterscheiden, die nur räumlich bei der IHK angesiedelt sind, aber eine eigene Organisationsform besitzen und jenen Initiativen, die de facto Teil der industriepolitischen Aktivitäten der IHK sind.

Klassische **Wirtschaftsverbände**, sei es als tarifpolitische Arbeitgeberverbände oder branchenbezogene Industrieverbände, spielen in weitaus weniger regionalen Initiativen eine zentrale Rolle und sind in diesen - mit wenigen Ausnahmen - eher begleitend tätig. Eine Ausnahme bildet hierbei die *Allianz Industrie 4.0* in Baden-Württemberg, bei der der VDMA die Funktion einer zusammenführenden Geschäftsstelle innehat. Bei den tripartistischen Initiativen auf der Bundesländerebene spielen die regionalen Dachverbände der Arbeitgeber (Landesunternehmerverbände) und Industrievereinigungen hingegen oft eine zentralere und gestaltende Rolle.

Die Rolle der Gewerkschaften, die in 22 Initiativen Mitglieder sind, ist sehr unterschiedlich. Während in vielen Fällen die Beteiligung beider Sozialpartner bzw. ein tripartistischer Ansatz als Notwendigkeit und Erfolgsfaktor bewertet wurde, betonten zwei Gesprächspartner, dass die Mitgliedschaft von Gewerkschaften bewusst nicht erfolgt sei.

Dieses Bild ist offenbar Ausdruck eines unterschiedlichen Verständnisses des zu führenden Dialogs. In den ersten Fällen besteht ein Kernziel darin, in einem Bündnis einen möglichst breiten, gesellschaftlichen Dialog zu führen und möglichst viele Akteursgruppen und Interessenvertreter in diesen einzubeziehen. In den zweiten Fällen ist die Zielsetzung oft enger gefasst und weniger auf Dialog- als auf Handlungsfähigkeit auf der Basis gemeinsamer Interessen gerichtet.

In den Fällen mit Gewerkschaftsbeteiligung werden potenzielle sozialpartnerschaftliche Interessendivergenzen durch die Initiative in eine offizielle Struktur institutionalisiert. In wenigen Initiativen werden diese Divergenzen als Hemmnis beschrieben, welches die gemeinsame Arbeit erschwere und einschränke. In weitaus mehr Gesprächen wurde betont, dass das Vermitteln zwischen den beiden Sichtweisen Kerngedanke und Funktionslogik der Initiativen sei. Mögliche Zielkonflikte zwischen den Sozialpartnern werden somit meist in Gesprächen und Abstimmungsverfahren mit einer standortbezogenen Perspektive gelöst. Das Aufgreifen industrie- und standortbezogener Kernthemen des Strukturwandels schafft hierbei eine gemeinsame Diskursebene.

Es gibt mehrere Beweggründe, die zu einer inklusiven Bearbeitung der wahrgenommenen Problemlage führen. In vielen Fällen geht es den Beteiligten um eine Einhegung gesellschaftlicher Konflikte. Gewerkschafts- bzw. zum Teil auch Betriebsratsvertreter haben allgemein ein großes Verständnis für die Beweggründe von Unternehmen, profitieren aber auch von der Nähe zur und größeren Legitimation gegenüber der Bevölkerung. Die vorwiegende Rolle von Gewerkschaften in den analysierten Initiativen ist somit die einer Balance der verschiedenen Interessen. Dadurch ist die Bedeutung von Gewerkschaften gerade in jenen Initiativen zentral, bei denen der tripartistische Grundcharakter prägend ist. Im Fall des *Bündnisses für Industrie.SH* werden beispielsweise die Arbeitsgruppen sozialpartnerschaftlich geleitet.

Ein zweites Kernziel gerade lokaler und regionaler Initiativen ist die Interessenbündelung zur stärkeren überregionalen Vertretung örtlicher Interessen. So waren es auch Gewerkschaften, die industriepolitische Fragestellungen in die Politik trugen und somit die Gründung einer Initiative anstießen. Als besonderer Fall ist hier die Initiative *Chemie am Hochrhein* zu nennen, wo durch die IG BCE eine intensive Verbindung zur baden-württembergischen Landespolitik hergestellt wurde, die zum Erfolg der Initiative beitrug. Dieser Fall zeigt, dass auch

die Arbeitnehmerseite zentraler Akteur für die Initiierung und Genese einer Industrieinitiative sein kann.

### *Rolle von Landesregierungen, regionalen und kommunalen Gebietskörperschaften*

Die Politik spielt in den analysierten Fällen mehrheitlich eine wichtige Rolle und ist in 28 Initiativen Teil des Bündnisses. Zieht man von der Grundgesamtheit der 40 Initiativen die 12 monopartistischen Initiativen ab, so wird die Bedeutung der Politik in den Industrieinitiativen in Deutschland deutlich. In nur einem duopartistischen Bündnis ist die Politik nicht institutionell eingebunden. Ihre Rolle wird noch dadurch verstärkt, dass in 27 Fällen Politik und Verwaltung als (Teil-)Initiator einer Initiative benannt wurden.

Auf landespolitischer Ebene kann man die überwiegende Mehrheit der Initiativen als politikzentriert bezeichnen (17 von 18). Diese Initiativen haben eine klassisch neokorporatistische Form: über die Herstellung einer Dialogplattform versucht die jeweilige Landesregierung Impulse für die eigene Wirtschafts- bzw. Industriepolitik zu erhalten und organisiert hierfür einen institutionalisierten, oft sehr breiten Dialog. Zentraler landespolitischer Akteur ist hierbei im Normalfall das jeweilige Landeswirtschaftsministerium. Eine Ausnahme dieser Regel bildet die *Allianz Wirtschaft und Arbeit 4.0* in Nordrhein-Westfalen, bei der neben dem Ministerium für Wirtschaft auch das Ministerium für Arbeit und das Ministerium für Bildung maßgeblich die Arbeit der Initiative begleiten. Insgesamt dienen landesweite Industriebündnisse mit herausragender Rolle der Politik oft als Plattform für die Interessenvermittlung an die Landesregierung, welche die Impulse aus der Initiative in ihre politische Strategie mehr oder weniger einfließen lässt.

Auf regionaler bzw. lokaler Ebene ist die Rolle der Politik mehrheitlich anders definiert. Die Aufgabe ist hier oft zurückgezogener und mit der eines „Schirmherrn“ zu vergleichen, der vor allem dazu dient, den regionalen Akteuren eine höhere Legitimation zu geben. Meist werden diese Akteure gemäß dem regionalen Zuschnitt der Initiative ausgewählt. Es gibt jedoch auch kleinere Initiativen, die landespolitische Akteure einbinden (bspw. *Chemie am Hochrhein*). Die Rolle der Politik ist hier weitaus regressiver als bei landespolitischen Initiativen. Besonders hervorzuheben ist dabei der Fall *Zukunft durch Industrie e.V.* in Nordrhein-Westfalen. Hier besaß der damalige Regierungspräsident zwar eine essentielle Bedeutung für die Genese der Initiative. Bei der strukturellen Gestaltung derselben wurde aber bewusst darauf verzichtet, politische Individuen und Entitäten direkt einzubinden, um nicht parteipolitischen Interessen unterworfen zu sein und die Neutralität wahren zu können.

Eine zweite zentrale Rolle der Politik ist die des Adressaten. Viele Initiativen, in denen politische Akteure nicht direkt in die Arbeit und/oder Struktur der Initiative eingebunden sind,

richten größere Teile ihrer Aktivitäten auf die politischen Handlungsträger aus oder versuchen einen aktiven Dialog mit diesen zu führen.

Mit Blick auf die Rolle der Politik ist vor allem die Struktur der niedersächsischen Initiative *Wachstumsregion Ems-Achse* ein interessanter Sonderfall. Als einzige Allianz wurde hier eine duopartistische Zusammensetzung aus Unternehmen und lokalen politischen Akteuren gewählt, die die Landespolitik mit ihren Aktivitäten gemeinsam adressieren.

#### Weitere Akteure

Neben den klassischen Akteuren des Tripartismus lassen sich bei der Darstellung von regionalen Industrieinitiativen noch vier weitere Akteursgruppen identifizieren.

Erstens spielt der **Bildungssektor** für die Arbeit der überwiegenden Mehrheit der Initiativen eine relevante Rolle. Insbesondere bei Initiativen, die sich dem industriellen Strukturwandel und dabei insbesondere der Entwicklung zur Industrie 4.0 widmen, werden Vertreter von Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen direkt in die Strukturen der Initiative eingebunden (bspw. *Initiative Gesundheitsindustrie Hessen*, *Hamburger Dialogplattform Industrie 4.0*). Durch die Integration dieser Organisationen soll das theoretische Fachwissen einfacher und direkter für die notwendigen Prozesse und Maßnahmen der Initiative nutzbar gemacht werden. Ein Austausch von Theorie und Praxis ist hier die zentrale Maxime. In Initiativen, bei denen das Thema Fachkräftemangel die Agenda bestimmt, sind Bildungseinrichtungen (Berufs- und Fachhochschulen) sowie Schüler und/oder Studenten zentrale Adressaten und Kooperationspartner der Einrichtungen. Initiativen wie *Initiativkreis Ruhr*, *In|du|strie (Köln)*, *Erfurter Kreuz* und die *Industrievereinigung Odenwald* führen beispielsweise regelmäßig Veranstaltungen mit und bei Bildungseinrichtungen durch.

Initiativen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, ein möglichst breites Bevölkerungsspektrum anzusprechen und zu repräsentieren, weisen zum Teil ebenfalls **weitere Gesellschaftsgruppen** unter ihren Mitgliedern auf. Das Spektrum reicht hier von Kirchen (*Initiativkreis Ruhr*) über Umweltverbände (*Zukunft durch Industrie e.V.*) bis hin zu örtlichen Bürgerinitiativen und Vereinen (*Chemie am Hochrhein*, *Lokale Allianz Dormagen*). Die Einbindung dient dabei nicht nur der größeren Repräsentativität, sondern auch der Nutzung von speziellen Kompetenzen der Gruppen für die Arbeit der Initiative.

Eine dritte Gruppe bilden **Agenturen, Dienstleister und Beratungsunternehmen**, die von Initiativen beauftragt werden. Organisationen dieser Art können als Dienstleister eine Geschäftsstelle führen (*StrategieWerkstatt Industrie der Zukunft*), die Arbeit der Initiative wissenschaftlich begleiten (*Dialog Industrieentwicklung Rheinland-Pfalz*) oder die Kampagnenarbeit umsetzen (*Industrie – Zukunft in Lippe*).



Schlussendlich weisen Initiativen auch vereinzelt **Privatpersonen** als Mitglieder auf. In den meisten Fällen sind dies hochrangige Akteure aus Politik und Wirtschaft, die sich nach Ausscheiden aus ihrem Berufsleben verstärkt in einer Initiative engagieren. Einen eigenständigen Weg geht hierbei der *Initiativkreis Ruhr*, in welchem nicht Organisationen (bspw. Verbände, Unternehmen, Gewerkschaften) Mitglieder werden, sondern einzelne Personen in Repräsentanz ihrer jeweiligen Organisationseinheit.

## 2.2. HIERARCHIE DER HANDLUNGSEBENEN: LAND, REGION, KOMMUNE

Neben den Akteuren ist auch die Handlungsebene ein wichtiger Faktor, der Einfluss auf den Charakter und die Funktionslogik einer Industrieinitiative hat. Viele Initiativen sind zunächst auf der Landesebene aktiv, oft initiiert vom jeweils zuständigen Landesministerium. Auf der anderen Seite existiert eine Reihe von Zusammenschlüssen, die dezidiert einen lokalen Fokus haben, d.h. sich auf eine Stadt oder Kommune beziehen. Dazwischen bewegt sich eine große Zahl regionaler Initiativen mit unterschiedlich räumlichen Zuschnitt. Dieser orientiert sich meist an Ballungs- oder regionalen Wirtschaftsräumen, organisatorisch repräsentiert von IHK-Bezirksgrenzen oder seltener auch Verwaltungseinheiten (Landkreise, Regierungsbezirke).

### *Landesinitiativen*

Landesinitiativen sind typischerweise strategisch orientiert. Es geht ihnen grundsätzlich darum, die Industrie in ihrem Bundesland zu stärken und auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen hinzuarbeiten. Entsprechend breit ist das thematische Spektrum, das von Digitalisierung über Fragen der Innovation, Infrastruktur, Fachkräftesicherung und Ausbildung bis hin zur Akzeptanz der Industrie im jeweiligen Land reicht. Häufig werden in den Industrieinitiativen auf Landesebene Leitbilder und Leitlinien für die zukünftige Entwicklung und Handlungsfelder entwickelt, auf die sich die Aktivitäten konzentrieren.

Getragen werden diese Initiativen in der Regel von einer Kerngruppe führender Repräsentanten des Landes aus Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften, die jeweils stellvertretend für ihre Organisation die zentralen Partner des Bündnisses bilden. Für die Politik zeichnet gemeinhin der/die Ministerpräsident/in oder Wirtschaftsminister/in verantwortlich, für die Wirtschaft die Vorstands- oder Hauptgeschäftsführer der führenden Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände und Kammern und für die Gewerkschaften die Bezirks- oder Landesbezirksleiter/innen. Verbände, Kammern und Gewerkschaften sind dabei sowohl durch (Industrie-) Branchenverbände wie durch Dachverbände vertreten.

Industrieinitiativen auf der Landesebene können einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Politik ausüben. Im Rahmen einer dialogorientierten Wirtschaftspolitik stehen die Sozialpartner, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie die Kammern auch unabhängig von der Existenz einer Industrieinitiative regelmäßig im Austausch mit den Ministerien. Industrieinitiativen können in solchen kommunikationsintensiven Kontexten jedoch einen Mehrwert schaffen, indem sie eine gemeinsame Plattform anbieten, um sich über strategische Fragen, Leitbilder oder konkrete Initiativen beteiligter Akteure im Rahmen der jeweiligen Wirtschaftspolitik abzustimmen.

Der tatsächliche Einfluss des Diskurses in den Industrieinitiativen auf Landesebene ist vor allem dann hoch, wenn die beteiligten Akteure eine konsistente Strategie zu ihren sonstigen industriepolitischen Aktivitäten anstreben und diese mit den Verabredungen innerhalb der Industrieinitiative verbinden. Die Beziehungen der Verbände, Kammern und Gewerkschaften außerhalb der Industrieinitiative wie auch die wechselseitigen Beziehungen zwischen diesen und der Politik haben demnach maßgeblichen Einfluss auf die Funktionalität der tri- oder multipartistischen Zusammenarbeit. Eine positive Dialogkultur innerhalb der Initiative auf Landesebene kann sich auch auf regionale oder lokale Initiativen positiv auswirken.

Umgekehrt ist der politische Einfluss von Industrieinitiativen schwach, wenn eine solche kooperative Zusammenarbeit nicht besteht und die Rolle der Akteure gegenüber der Politik aus der Initiative heraus eher schwächer ausgelegt ist. Dies ist dann der Fall, wenn die Industrieinitiative nur einen beratenden oder empfehlenden Charakter für das Ministerium hat und das Ministerium sich die Umsetzung der erarbeiteten Ziele und Ergebnisse vorbehält.

Insbesondere in dieser zweiten Variante sind Ergebnisse von Landesinitiativen oft weniger sichtbar als die von regionalen und lokalen Initiativen. Dies hängt dabei nicht nur von der Mittelbarkeit des Einflusses auf die Landespolitik und der Unsicherheit bezüglich der Umsetzung der vorgelegten Empfehlungen ab. Landesinitiativen müssen gegenüber den regionalen und kommunalen Industrieinitiativen auch einen viel größeren geographischen Radius erreichen. Die Standortverbundenheit der Akteure bezieht sich im Normalfall aber nicht auf die Landesebene, sondern eher auf die Region oder Kommune (mit Ausnahme der Stadtstaaten und evtl. des Saarlandes).

Diese Faktoren können dazu führen, dass die Wahrnehmung des direkten Nutzens eines Engagements aus der Sicht der Beteiligten in den Landesinitiativen häufig geringer ist. Auf der anderen Seite haben Landesinitiativen einen potentiell größeren politischen Impact als regionale oder kommunale Industrieinitiativen. Sie können Impulsgeber für einen breit angelegten gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie sein und diesen über die regionalen und lokalen Ebenen des gesamten Bundeslandes hinweg initiieren.

Wenn es gelingt, einen konstruktiven, vertrauensvollen Dialog zwischen den Akteuren auf der Landesebene und mit der Landespolitik aufzubauen, kann dieser helfen, eine Kultur des Dialogs zwischen Politik, Gewerkschaften, Verbänden, Kammern, Betrieben, weiteren Akteuren (Arbeitsverwaltung, Schulen etc.) und der Politik zu etablieren oder zu verstärken. Diese Dialogkultur kann sich dann auf den regionalen und kommunalen Ebenen ebenfalls positiv auswirken. Landesinitiativen kommt daher eine strategisch-inhaltliche und atmosphärisch-kulturelle Signalwirkung zu. Verbände und Sozialpartner können diese kooperativen Kanäle auch zur verbesserten Kommunikation mit politischen Akteuren und auch untereinander nutzen.

**Erfolgsfaktoren von Landesinitiativen sind:**

- Fähigkeit, einen kooperativen Dialog zwischen Sozialpartnern und Landespolitik zu entwickeln und eine Dialogkultur zwischen den Sozialpartnern aufzubauen.
- Beteiligungsmotivation der Akteure, die als kritische Größe mit gezielten Maßnahmen angegangen werden muss.
- Verbindung der Initiative mit Budget- und Umsetzungskompetenzen zur Stärkung der Handlungsfähigkeit und Sichtbarkeit der Ergebnisse.
- Landespolitische Unterstützung lokaler und regionaler Initiativen.

*Regionale Initiativen*

Regionale Initiativen bestehen häufig auf der Ebene einzelner IHK- oder Regierungsbezirke. Zum Teil gehen sie punktuell auch darüber hinaus, indem Landespolitik oder landesweite Gliederungen von Gewerkschaften oder Wirtschaftsverbänden einbezogen werden. Typischerweise führen regionale Initiativen verstärkt Informations- und Akzeptanzkampagnen durch. Sie sind aktionsorientierter als Landesinitiativen und teilen den Vorteil der lokalen Initiativen, dass Unternehmen durch ihre Standortverbundenheit zur Teilnahme motiviert werden.

Viele dieser regionalen Industrieinitiativen führen regelmäßige Veranstaltungen durch, um die Industrie den Menschen näher zu bringen. Hierzu zählt z.B. die „Lange Nacht der Industrie“. Dies ist ein Veranstaltungskonzept, mit dem Industrie- und industrienaher Unternehmen potenziellen Mitarbeitern, Schülern, Studierenden, ihren Nachbarn und interessierten Bürgern einen Blick hinter ihre Werkstore ermöglichen. Weltweit bekannte Unternehmen, aber auch Hidden Champions in den Regionen können damit über ihre Produkte und Produktion informieren und zeigen, wie sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Re-

gionale Industrieinitiativen führen darüber hinaus auch zahlreiche Informationsveranstaltungen durch, z.B. zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf Wirtschaft und Gesellschaft oder zur Energie- und Verkehrswende.

Die regionale Wirtschaftsstruktur ist typischerweise stärker diversifiziert als die Wirtschaftsstruktur auf der lokalen Ebene. Auch die Anzahl der Akteure ist hier deutlich größer. Ein Dialog aller Akteure ist damit logistisch kaum möglich. Zudem divergiert im Vergleich mit den lokalen Industrieinitiativen die Interessenlage stärker. Regionale Initiativen operieren daher typischerweise 2-3-stufig. Neben einer Kerngruppe aktiver Mitglieder und Protagonisten (Initiatoren, Vorstand, meist unterstützt von einer Geschäftsstelle), gibt es einen größeren Kreis (passiver) Mitglieder oder Unterstützer. Dieser Mitgliederkreis trägt die Aktivitäten, die von der Kerngruppe vorgeschlagen und entwickelt werden. Die Mitglieder regionaler Industrieinitiativen verpflichten sich häufig auch direkt, das Commitment der Initiative aktiv zu unterstützen.

Zum Teil bestehen Arbeitskreise oder projektgebundene Kooperationen mit thematisch engerem Zuschnitt. Für Kampagnenarbeit steht die Handlungsfähigkeit der Initiativen stärker im Vordergrund als die Inklusivität. Daher bestehen regionale Initiativen oft nur aus Unternehmensvertretern und schließen politische oder gewerkschaftliche Akteure nicht direkt ein. Es gibt jedoch auch Gegenbeispiele. So bündelt die regionale Initiative *Zukunft durch Industrie* aus Nordrhein-Westfalen beispielsweise einen breiten Akteurskreis aus Unternehmensvertretern, Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern sowie Privatpersonen. Diese Initiative hat sich die Rechtsform eines Vereins gegeben, in der sich die breite Akteursstruktur widerspiegelt.

#### **Erfolgsfaktoren regionaler Initiativen sind:**

- Strategische Auswahl von gut vernetzten Schlüsselakteuren für die Kerngruppe, die als Multiplikatoren dienen können.
- Sicherstellung des aktiven Engagements der Kerngruppe, der persönlichen Verbundenheit sowie einer ausreichend großen Interessenschnittmenge zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit.
- Flexible offene Mitgliederstruktur ohne höhere Eintrittsschwellen und themenbezogene Einbindung von Akteuren.

#### *Lokale und kommunale Initiativen*

Lokal zugeschnittene Initiativen sind stärker als die regionalen und Landesinitiativen auf die besonderen Bedingungen der Industrie vor Ort zugeschnitten und legen ihren Fokus damit

auf eine spezifische Industriestandortpolitik. Die Wirtschaftsförderung ist in diesen Initiativen oft ein zentraler Akteur, der eine aktive Rolle als Treiber, Protagonist und „Kümmerer“ übernehmen kann.

Lokale und kommunale Initiativen variieren deutlich in ihrer Form und ihren Zielen, je nach räumlicher Fokussierung und Komplexität der wirtschaftlichen Strukturen. Zur ihnen gehören zum einen die Masterplaninitiativen, die in großen Ballungszentren wie Berlin, Hamburg oder Frankfurt am Main entstanden sind. Diese Initiativen bewegen sich in einer hoch diversifizierten Wirtschaftsstruktur von Metropolregionen und kommunizieren häufig nach innen und in Richtung auf die Politik. Zum anderen finden sich unter den lokalen und kommunalen Initiativen aber auch räumlich enger begrenzte Initiativen wie die *Lokale Allianz Dormagen*, der *Aachener Industriedialog* oder das *Unternehmensnetzwerk Motzener Straße e.V.*. Diese Initiativen sind als Unternehmenszusammenschlüsse eher auf ein aktives Standortmarketing nach außen ausgerichtet.

Durch ihren engeren räumlichen Fokus erlauben die lokalen und kommunalen Initiativen einen Dialog, der potenziell alle relevanten Schlüsselakteure der Stadt oder lokalen Ebene einbinden und erreichen kann. Ob dies gelingt, hängt jedoch entscheidend von der räumlichen und auch sektoralen Begrenzung ab. Eine Branchenstruktur mit wenigen großen Unternehmen hilft hier, die Zahl der Akteure überschaubar zu halten und ermöglicht die Ausrichtung an eindeutigen Interessenidentitäten ohne unüberschaubare Zielkonflikte. Bei einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Unternehmen ist die Klärung eines ausreichenden Fundus an gemeinsamen Zielen von entsprechend größerer Bedeutung.

Der Dialog mit der Bevölkerung und das Engagement der Unternehmen sind in lokalen und kommunalen Industrieinitiativen oft direkt sichtbar. Bemühungen der Unternehmen auf der „Graswurzelebene“ (neue Parkbank, Unterstützung von Schulfesten, kommunale Themenwochen) sind möglich. Aufgrund der räumlichen Nähe und hohen Identifikation der Akteure mit ihrem direkten Umfeld sind die Chancen gut, dass sich eine Eigendynamik entwickelt. Eine hohe Handlungsfähigkeit und Sichtbarkeit der Initiative kann schnell zu einem „Schneeballeffekt“ führen, der neue Mitglieder anzieht. Eine räumliche und/oder thematische Erweiterung als „organisches Wachstum“ von unten ist damit möglich.

Durch solche Dynamiken steigen die Chancen auf eine gute lokale Medienresonanz und der Nutzen des Engagements wird vor allem für Unternehmen direkt erkennbar. Unternehmen werden auch durch die Möglichkeit besserer Vernetzung untereinander angezogen. Wie mehrfach von Gesprächspartnern berichtet, ergaben sich dadurch auch Möglichkeiten der Kooperation in der beruflichen Ausbildung. Eine erfolgreiche lokale Initiative kann u.U. auch auf der regionalen bzw. der Landesebene sichtbar sein und damit zu einem politischen Ansprechpartner werden.

### **Erfolgsfaktoren lokaler Initiativen sind:**

- Beteiligung aller relevanten Schlüsselakteure der Stadt, Kommune oder näheren Region,
- Handlungsfähigkeit beweisen und Dynamik entwickeln, die zu „Schneeballeffekten“ und Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit führt,
- Kerngruppe aktiver Mitglieder etablieren, die langfristig zusammenarbeiten.

### **2.3. TYPEN REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN UND -BÜNDNISSE**

Die in den vorherigen Unterkapiteln diskutierten Akteursrollen und unterschiedlichen Handlungsebenen zeigen die Heterogenität, die das Forschungsfeld „Industrieinitiativen“ trotz der eng gefassten Definition besitzt. Diese Erkenntnis wird auch durch weitere Ergebnisse der Empirie gestützt und zeigt erneut, dass die Komplexität der industriepolitischen Zukunftsherausforderungen neue industriepolitische Ansätze benötigt.

Mit der Zunahme der Industrieinitiativen auf allen Ebenen hat sich in der Bundesrepublik inzwischen eine Fülle unterschiedlicher Kooperationsformen in der Industrie- und Wirtschaftspolitik herausgebildet, die selbst für Fachleute - und erst recht für Politik und Öffentlichkeit - oft nicht mehr überschaubar ist. Um die Vielfalt besser erfassen und strukturieren zu können, sind im Rahmen der Studie Typen von Industrieinitiativen gebildet worden.

Für eine solche Typenbildung mussten zunächst Merkmale und Vergleichsdimensionen der Industrieinitiativen bestimmt werden. Die 40 im Rahmen des Projekts identifizierten Initiativen und -bündnisse wurden hierzu auf der Basis einer Dokumentenanalyse und der beschriebenen telefonischen Befragung von Repräsentanten der Initiativen charakterisiert. Im nächsten Schritt wurden die Initiativen auf der Basis der erhobenen Informationen induktiv kategorisiert und im Nachgang auf empirische Relevanz überprüft.

Am Ende dieses Prozesses wurden zwei Typen von Industrieinitiativen unterschieden, die die Grundlage der weiteren Überlegungen bilden:

#### **(1) Typ 1: Netzwerkorientierte Industrieinitiativen – Dialog nach innen**

Als erste Gruppe lassen sich Initiativen identifizieren, die sich vor allem die Herstellung oder Stärkung des Dialogs zwischen den Mitgliedern als übergreifendes Ziel gesetzt haben. Diese Netzwerkinitiativen bestehen überwiegend aus einem breiten Bündnis von Akteuren, das zur Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgaben- oder Fragestellung gegründet wurde.

Hierbei wurden zunächst zwei Untergruppen gebildet:

- *Einerseits* zeigt die Empirie, dass solche primär nach innen gerichteten Initiativen *bottom-up*, also durch Gründung der Mitglieder selbst, entstehen können. Diesem Typus ließen sich drei Beispiele unserer Empirie zuordnen (*Industriekreis Düsseldorf, Industrievereinigung Odenwaldkreis, Wachstumsregion Ems-Achse*).
- *Andererseits* gibt es die klassischen Landesinitiativen, welche *top-down* von der jeweiligen Landesregierung gegründet wurden und im Normalfall Handlungsempfehlungen für die zukünftige Industriepolitik erarbeiten sollen. Gut ein Viertel aller analysierten Initiativen gehören diesem Typus an. Beispiele sind *Allianz Wirtschaft und Arbeit 4.0* und *Zukunftsstrategie Bayern Digital*.

## **(2) Typ 2: Maßnahmenorientierte Industrieinitiativen – Dialog mit der Zivilgesellschaft**

Die zweite Gruppe ist die der Maßnahmeninitiativen. Diese Gruppe richtet sich in ihren Zielsetzungen primär nach außen an die breite Zivilgesellschaft und führt zu diesem Zweck vorwiegend öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen durch.

Aufgrund des Maßes an Koordination, den ein solcher Fokus auf öffentliche Aktivitäten erfordert, lassen sich auch hier zwei Untergruppen identifizieren:

- Die erste Gruppe umfasst diejenigen Initiativen, in denen *die Mitglieder selbst* Konzeption und Durchführung von Maßnahmen aktiv übernehmen und somit die Prozesse der Initiative auf ein breites Fundament stellen.
- Dem stehen Initiativen gegenüber, in denen die Prozesse maßgeblich durch eine *zentralisierende Instanz* (bspw. eine Geschäftsstelle) geleitet und umgesetzt werden, während die Mitglieder selbst vorwiegend auf der Umsetzungsebene begleitend aktiv sind.

Beide Typen von Industrieinitiativen prägen die Industrielandschaft Deutschlands und sind in unserem Sample mit weitgehend gleichen Anteilen vertreten. 17 der von uns identifizierten Fälle sind dabei dem ersten Typus, d.h. der netzwerkorientierten Industrieinitiative, zuzuordnen. Diese Industrieinitiativen kommunizieren überwiegend nach innen. 12 Fälle repräsentieren demgegenüber den anderen Typus der maßnahmenorientierten Initiative, die die Außenkommunikation mit der breiteren Öffentlichkeit anstrebt. Die verbleibenden 11 Fälle sind Mischtypen und weisen Elemente beider Gruppen auf.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die empirische Verteilung der Typen von Industrieinitiativen und ihre Zuordnung zu den unterschiedlichen Handlungsebenen:

	<b>Netzwerkorientierte Initiativen (17)</b>	<b>Maßnahmenorientierte Initiativen (12)</b>	<b>Mischtypen (11)</b>
<b>Lokale Initiativen (8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensnetzwerk Neukölln-Südring e.V.</li> <li>▪ Industriekreis Düsseldorf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lokale Allianz Dormagen</li> <li>▪ Zukunft durch Industrie - Initiative Krefeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masterplan Industrie der Stadt Frankfurt am Main</li> <li>▪ Stärkungsinitiative Industrie (Mülheim an der Ruhr)</li> <li>▪ Unternehmensnetzwerk Motzener Straße e.V.</li> <li>▪ Aachener Industrie-Dialog</li> </ul>
<b>Regionale Initiativen (14)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wachstumsregion Ems-Achse</li> <li>▪ Industrievereinigung Odenwaldkreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiative Erfurter Kreuz e.V.</li> <li>▪ Initiative Industrie Mittleres Ruhrgebiet</li> <li>▪ Initiative Region Trier</li> <li>▪ Zukunft durch Industrie e.V.</li> <li>▪ In du strie: Gemeinsam.Zukunft.Leben. (Münster)</li> <li>▪ Industrie - Zukunft in Lippe</li> <li>▪ Initiativkreis Oberes Wiesental (IOW)</li> <li>▪ In du strie:Gemeinsam.Zukunft.Leben. (Köln)</li> <li>▪ industry@work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Industriedialog Rhein-Mosel</li> <li>▪ Chemie am Hochrhein</li> <li>▪ Initiativkreis Ruhr</li> </ul>
<b>Landesweite Initiativen (18)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hamburger Dialogplattform Industrie 4.0</li> <li>▪ Steuerungskreis Industrie- und Innovationspolitik</li> <li>▪ Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg</li> <li>▪ Allianz Wirtschaft und Arbeit 4.0</li> <li>▪ Bündnis für Industrie.SH</li> <li>▪ Dialog Industrieentwicklung Rheinland-Pfalz</li> <li>▪ Masterplan Industrie Bremen</li> <li>▪ Masterplan Industrie Hamburg</li> <li>▪ Partnernetzwerk Wirtschaft 4.0</li> <li>▪ Saarland Industrieland</li> <li>▪ Thüringer Bündnis für Industrie</li> <li>▪ Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP)</li> <li>▪ Zukunftsstrategie Bayern Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialog schafft Zukunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Industriedialog Baden-Württemberg</li> <li>▪ Initiative Gesundheitsindustrie Hessen</li> <li>▪ Masterplan Industriestadt Berlin</li> <li>▪ Strategiewerkstatt "Industrie der Zukunft"</li> </ul>

*Tabelle 1: Industrieinitiativen nach Typen und Ebene*

Auffallend ist, dass die Typen von Industrieinitiativen mit jeweils unterschiedlichen Ebenen ihrer geographischen Verortung korrespondieren:



- Die netzwerkorientierten Initiativen sind überwiegend auf der Landesebene (13 von 17 Fällen) aktiv. Dies lässt den Schluss zu, dass auf der landespolitischen Ebene offensichtlich der größte Bedarf besteht, sowohl die Sozialpartner auch die Politik in den Dialog bzw. das Bündnis einzubeziehen. Daher gibt es nur sehr wenige Landesinitiativen, die sich vorrangig auf zivilgesellschaftliche Dialogmaßnahmen konzentrieren.
- Die maßnahmenorientierten Initiativen sind demgegenüber vor allem auf der regionalen Ebene (9 von 12) verortet. Es ist zu vermuten, dass hier einerseits die Standortverbundenheit der Akteure hilft, sich zusammenzufinden. Andererseits wird für viele Aktivitäten eine kritische Masse von Beteiligten benötigt, die den Rahmen einer rein lokal oder kommunal verorteten Initiative übersteigen würde.
- Die Mischtypen sind auf alle Ebenen verteilt (4 auf Landes-, 4 auf lokaler und 3 auf regionaler Ebene). Hier finden sich vor allem auch Netzwerkitinitiativen, die den Schritt zu einer verstärkten Maßnahmenorientierung gemacht und dadurch den Sprung von dem einen zu einem anderen Typus vollzogen haben (z.B. *Masterplan Industrie der Stadt Frankfurt* oder *Industriedialog Baden-Württemberg*).

#### 2.4. KEIN ONE-BEST-WAY SONDERN MAßGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

Typenbildung kann helfen, ein komplexes empirisches Feld zu strukturieren und in seinen Grundmustern besser verständlich zu machen. Die Bildung von Typen geht jedoch immer auch mit Vereinfachungen und Verallgemeinerungen einher, die der real existierenden bunten Vielfalt - in unserem Fall der regionalen Bündnisse und Kooperationsformen – nicht vollständig gerecht wird.

Die oben vorgestellten Typen sind daher mit Einschränkungen zu betrachten. Unsere Analyse hat z.B. gezeigt, dass die unterschiedlichen Typen nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können. Sie überschneiden sich vielmehr und korrespondieren miteinander. Dies zeigt sich an den diversen Mischformen, in denen Initiativen zusammengefasst sind, die sowohl netzwerk- als auch maßnahmenorientierten Charakter aufweisen. Mischformen treten, wie oben gezeigt, auch dann auf, wenn eine Industrieinitiative z.B. im Laufe der Zeit eine Entwicklung von der einen in die andere Kategorie durchläuft.

Alle wissenschaftlich-systematisierenden Bemühungen eine adäquate Gesamtkategorisierung zu bilden, sind daher einerseits hilfreich, müssen andererseits aber notwendigerweise unvollkommen bleiben. Für jede Industrieinitiative gelten letztlich spezifische Rahmenbedingungen, Erfahrungen, Ziele, Akteure und Organisationsformen. Je nach diesen Rahmenbedingungen muss in jeder Region individuell die für die spezifischen Bedingungen und Herausforderungen geeignete Form einer Industrieinitiative gefunden werden.

In unserer Projektdiskussion ist daher die Überzeugung gewachsen, dass es für die Bewältigung der industriellen Herausforderungen der Zukunft keine eindeutig „beste“ oder für jede Initiative gleichsam empfehlenswerte Lösung gibt.

## 2.5. „GOOD PRACTICE“-KRITERIEN FÜR DIE ARBEIT REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN

Gleiches gilt auch für die internen Arbeitsstrukturen und Prozesse von regionalen Industrieinitiativen und -bündnissen. Auch hier gibt es keinen „one best way“. Eine Initiative, die sich auf lokaler Ebene mit einer konkreten Akzeptanzproblematik beschäftigt, hat ganz andere Anforderungen an Akteurskonstellation, Organisationsform und Arbeitsweise als ein Bündnis, das industriepolitische Leitlinien im Auftrag einer Landesregierung erarbeiten soll.

Um den Erfolg der Zusammenarbeit einer Industrieinitiative zu bewerten, ist es daher notwendig, ein differenziertes Analysekonzept zu entwickeln, das dieser Unterschiedlichkeit gerecht wird. Wir wollen in diesem Kapitel folglich kein „Best-Practice“-Modell für die Zusammenarbeit in allen Industrieinitiativen präsentieren. Stattdessen erschien es uns praktikabel, „Good Practice“-Kriterien aus der Empirie heraus zu entwickeln, die es möglich machen, den Erfolg einer Industrieinitiative unter Beachtung des jeweiligen Typus und der jeweiligen Akteurskonstellation zu bewerten.

Aus den durchgeführten Interviews haben wir die folgenden zehn Kriterien identifiziert, die sich potenziell begünstigend bzw. hemmend auf die Arbeit regionaler Industrieinitiativen auswirken können.

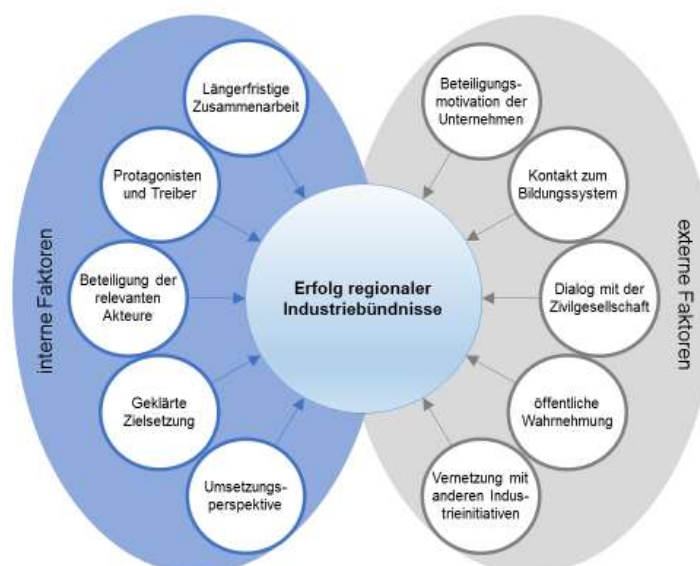


Abbildung 7: „Good-Practice“-Kriterien

Die Aussagen der befragten Interviewpartner sowie die theoretischen Vorüberlegungen bestätigen dabei unsere Annahme, dass „Good Practice“ je nach Initiantentyp etwas anderes bedeutet und differenziert betrachtet werden muss. So hat die Empirie gezeigt, dass die verschiedenen „Good Practice“-Kriterien unterschiedlich relevant sind bzw. unterschiedliche Ausprägungen je nach Initiantentyp besitzen. Für eine nach innen gerichtete Netzwerkinitiative spielt z.B. die Öffentlichkeitsarbeit eine wesentlich geringere Rolle als für eine maßnahmenorientierte Initiative, die mit der Zivilgesellschaft kommuniziert und auf Industrieakzeptanz zielt.

Darüber hinaus beeinflussen sich die Erfolgsfaktoren auch gegenseitig. So tragen eine effiziente Organisationsstruktur und ein effektiver Treiber/Protagonist zur Langfristigkeit einer Organisation bei. Ebenso besteht ein Zusammenhang zwischen der Breite des beteiligten Akteurspektrums und der Einigung auf eine spezifische Zielsetzung.

Im Folgendem werden die identifizierten Faktoren vorgestellt, mit Blick auf die beiden Typen von Industrieinitiativen eingeordnet und um anschauliche Beispiele ergänzt.

#### *Längerfristige Zusammenarbeit*

Erstes „Good Practice“-Kriterium ist die längerfristige Zusammenarbeit. Industrieinitiativen benötigen, insbesondere wenn sie die Bewältigung des Strukturwandels zum Ziel haben, eine längerfristige Zeitperspektive. Sie sollten daher nicht nur kurzfristig oder für die Dauer einer Legislaturperiode angelegt sein. Die Veränderung von Einstellungen und der Wandel von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen vollziehen sich nicht von heute auf morgen, sondern sind oft langlaufende Transformationsprozesse. Zudem benötigt der notwendige Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten Partnern eine ausreichend lange Zeit der Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang betont der Vertreter eines Industrieverbands die Wichtigkeit von Transparenz und Zeitplanung: „Ansonsten bleibt das Ganze ein Prozess mit punktuellen Events, die keinen voranbringen“.

Politisch angestoßene Initiativen (vorwiegend Netzwerkinitiativen) sind am meisten abhängig von Legislaturperioden und politischem Willen. Es besteht hier die Gefahr, dass trotz fortwährenden Bedarfs eine Änderung der politischen „Großwetterlage“ den Bestand und damit Erfolg der Initiative gefährdet. So führten z.B. die Regierungswechsel in der Folge von Landtagswahlen in Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen bei zwei unserer Initiativen zu großer Unsicherheit über ihre politische Zukunft.

Um die Kontrollfunktion, die die Politik als Finanzier und Koordinationsstelle hat, einzudämmen, kann es deswegen ein Zeichen von Erfolg sein, wenn es eine Initiative schafft, sich von der öffentlichen Seite soweit zu emanzipieren, dass ein Fortbestand auch bei geringerer finanzieller und organisatorischer Unterstützung durch diese möglich ist. Ebenfalls möglich

wäre es, die organisatorische Rolle der Politik von Beginn an regressiver auszulegen. Dies kann einerseits durch Auslagerung an einen Dienstleister erfolgen (z.B. *Strategiewerkstatt Industrie der Zukunft*), andererseits durch eine bewusste Nichteinbindung politischer Akteure in die offiziellen Strukturen der Initiative (z. B. bei *Zukunft durch Industrie e.V.*). Ob die inhaltliche Beteiligung der Politik sinnvoll ist, hängt dagegen vor allem vom Zielkatalog der Initiative ab.

An diesem Punkt treffen sich die netzwerkorientierten Bündnisse mit den Maßnahmeninitiativen. In allen Fällen sorgen zwei zentrale Faktoren für eine lange Lebensdauer von Initiativen. Einerseits eine inhaltliche „Klammer“, die die Akteure verbindet, z.B. ein gemeinsames Interesse am Standort oder gewachsene persönliche Vertrauensverhältnisse der Handelnden. Andererseits ist eine passgenaue Bedienung der Bedarfe vor Ort wichtig, sowohl in thematischer wie auch in struktureller Hinsicht. Langlebige Bündnisse brauchen Strukturen, die auch sich verändernde Bedarfe aufnehmen und in den Dialog bzw. ihr Maßnahmenportfolio einbinden.

Diese Anpassungsfähigkeit ist ein weiterer zentraler Faktor zum Thema Langfristigkeit, der in den Gesprächen betont wurde. Die beiden ältesten Initiativen im Portfolio (*Industrievereinigung Odenwald*: 1950, *Initiativkreis Ruhr*: 1989) betonten unisono, dass es von zentraler Wichtigkeit sei, sich selbst immer wieder zu hinterfragen und die thematischen Schwerpunkte der ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Wirklichkeit anzupassen. Die Notwendigkeit des Anpassens findet jedoch nicht nur auf inhaltlicher Ebene statt. Auch ein Wandel der Organisationsform oder des räumlichen Fokus (wie z.B. beim *Aachener Industrie-Dialog*) kann die Laufzeit einer Initiative entscheidend verlängern.

Nichtsdestotrotz gehen einige Initiativen einen anderen Weg. Sie gestalten die Zusammenarbeit eher locker, sind schwach institutionalisiert und thematisch enger begrenzt. Dies kann darin begründet sein, dass die Schnittmenge der beteiligten Akteure klein ist und keine gemeinsame themenübergreifende Problemsicht entwickelt werden konnte. Auf der anderen Seite bietet eine solche Struktur die Vorteile einer geringen Eintrittshürde (man „verpflichtet“ sich zu nichts) und eine große institutionelle Flexibilität.

Identifizierte Hemmnisse für die langfristige Sicherheit der Existenz einer Initiative sind: eine geringe Beteiligungsmotivation bei den Mitgliedern, fehlende politische Unterstützung sowie der personelle Wegfall von bisherigen Treibern.

Zu betonen ist abschließend, dass keine der analysierten Industrieinitiativen angab, dass nur ein kurzfristiges Agieren Ziel der Initiative sei.

## *Protagonisten und Treiber*

Bereits vor Beginn der Erhebung wurde vom Projektteam die These aufgestellt, dass der Erfolg von Industrieinitiativen entscheidend von aktiven Schlüsselakteuren abhängt. Diese sogenannten Protagonisten und Treiber sind nach außen die zentralen Repräsentanten einer Initiative und sorgen nach innen für den Zusammenhalt der oft fragilen und breit aufgestellten Kooperationsformen. Um etwaigen Reibungspunkten entgegenzuwirken, bedarf es demnach vertrauensbildender Maßnahmen und einer weitblickenden Steuerung und Koordination durch einen integrativ wirkenden „Treiber“ oder „Kümmerer“.

Dieses Kriterium konnte in der Empirie bestätigt werden. Einerseits wurde deutlich, dass persönliches Engagement und Motivation zwei der zentralsten Erfolgsfaktoren sind. Sieben der Gesprächspartner verwiesen explizit auf diese Faktoren. Auch darüber hinaus erscheint es unstrittig, dass eine Industrieinitiative nur funktionieren kann, wenn es einen oder mehrere Personen gibt, die die Aktivitäten der Initiative koordinieren und den internen Dialog lenken. Dabei lässt sich erkennen, dass viele erfolgreiche Initiativen sowohl einen Organisator nach innen (etwa eine Geschäftsstelle) oder eine bzw. mehrere integrierende Akteure für die Kommunikation nach außen (z.B. einen Vorstand oder eine Kerngruppe von Akteuren) etabliert haben.

Grundsätzlich kann die Rolle des Treibers oder Kümmerers von jedem Akteur ausgefüllt werden. In den meisten Fällen konnte jedoch mindestens ein Akteur identifiziert werden, der auch generell strukturgebend agierte. Bei politikgetriebenen Netzwerkinitiativen stellte sich die Frage nach einem Treiber am wenigsten, da dieser in Gestalt der initiiierenden Politikebene schon vorhanden war. Ähnlich sieht es bei Initiativen aus, die durch die IHK geprägt werden. Initiativen, denen eine solche zentrale Instanz fehlt (z.B. bei mitgliederzentrierten Maßnahmeninitiativen), zeigten vor allem eine enge Verzahnung der Kategorie „Protagonisten und Treiber“ mit den Faktoren "Unternehmensmotivation" und "Umsetzungsperspektive", die sich gegenseitig bedingen.

## *Beteiligung der relevanten Akteure*

Ein breites Akteursspektrum ist vor allem für Netzwerkinitiativen bedeutend. Die Kommunikation aller relevanten Akteure abseits der etablierten Strukturen ist bei Weitem der häufigste Impuls zur Gründung einer Initiative. Für den Kompromisscharakter des Dialogs oder eines Bündnisses erweist sich dabei eine ausreichende Beteiligung der drei zentralen Partner aus Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften als Kerngruppe als hilfreich. Wer die relevanten Vertreter einer regionalen Industrieinitiative sind, entscheidet sich letztlich jedoch an der Zielsetzung, dem Zweck oder besonderen Schwerpunkten der Initiative oder des Bündnisses.

Die *Hamburger Dialogplattform Industrie 4.0* integriert z.B. bewusst wissenschaftliche Institutionen aus mehreren thematisch passenden Fachbereichen in die Arbeit der Initiative. Ähnliche Muster finden sich auch bei Maßnahmeninitiativen, die ebenfalls ein breites Akteurspektrum aufweisen. Im Fall *Chemie am Hochrhein* war beispielsweise der Anlass der Gründung eng mit der Entstehung einer Bürgerbewegung verbunden. Diese Bewegung findet sich nun als Mitglied in der Initiative wieder.

Maßnahmenorientierte Initiativen benötigen abhängig von ihrer Zielsetzung aber nicht zwingend eine breite gesellschaftliche Fundierung. Vielmehr deuten die Äußerungen der Interviewpartner darauf hin, dass, auch wenn die Initiative aus einer homogenen Akteursgruppe besteht (z.B. nur oder vorherrschend aus Unternehmen), die Zahl der Teilnehmer oft bewusst gering gehalten wird. Hintergrund hierfür ist, dass die überschaubare Zahl von Mitgliedern die Entscheidungs- und damit oft auch die Handlungsfähigkeit der Initiative erhöht: „Eine Vereinbarung ist nur so stark wie die Partner, die sie treffen“ (Vertreter eines Industrieverbands). Besonders relevant ist dies bei Initiativen, die auf das Engagement ihrer Mitglieder bauen. Auf der anderen Seite sind Bündnisse, die nicht breit gesellschaftlich verankert sind, in der Bearbeitung ihrer Zielstellungen und ihrer Reichweite deutlich stärker begrenzt.

Auffallend ist, dass bei großer geographischer Reichweite, vor allem bei Landesinitiativen, eine aktive Rolle der Politik augenscheinlich zwingend ist. Offensichtlich ist hier das Akteurspektrum so breit und heterogen, dass andere Formen der Zusammensetzung nur selten erfolgreich sind. Eine Ausnahme ist allerdings das bereits erwähnte Bündnis *Zukunft durch Industrie e.V.*, welches explizit die Mitgliedschaft aktiver Politiker ausschließt.

#### Geklärte Zielsetzung

Der Strukturwandel und die damit verbundenen Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung betreffen alle Bereiche: Mobilität, Energie, Bildung, Infrastruktur, den internationalen Handel und die Art, wie wir künftig arbeiten werden. Damit sich die Industrie unter diesen Bedingungen weiterentwickeln und gleichzeitig die Weichen für die Zukunft richtig stellen kann, muss es klare und zwischen den Beteiligten geklärte Zielvorstellungen geben. Das Handeln der Akteure wird einheitlicher und zielorientierter ausgerichtet durch gemeinsam entwickelte Ziele bzw. Leitbilder. Diese bieten den beteiligten Akteuren Wegmarken, Handlungssicherheit und Orientierung und fördern die Identifikation mit der Industrieinitiative.

Wie bereits erläutert, bestehen hier starke Interdependenzen zwischen Initiativentyp, Zielsetzung, und Akteursstruktur. Jene Initiativen, die eine relativ homogene und/oder kompakte Akteursstruktur besitzen (Maßnahmeninitiativen und bottom-up entstandene Netzwerkitiativen), weisen ein vergleichsweise geringes Zielkonfliktrisiko auf und sind somit in

der Lage, relativ eindeutige Ziele zu formulieren. Breiter aufgestellte Bündnisse - und dabei vor allem jene, die auf einer höheren Ebene agieren (z.B. Landesinitiativen), sind hingegen in weiten Teilen diesen Zielkonflikten unterworfen. Dies zwingt die Akteure, möglichst weiche, umfassende Ziele zu definieren.

Diese Bipolarität findet sich auch in den Interviews wieder. Einige der Gesprächspartner nannten eine klare Zielsetzung als wichtigen Faktor des Erfolgs von Industrieinitiativen, während andere es als wichtig empfanden, Ziele so weit zu fassen, dass möglichst viele Akteure sich darin wiederfinden.

Bei den Landesinitiativen ließ sich zudem ein Muster der Auslagerung identifizieren. In einigen Fällen hat die Politik zwar das übergreifende Leitziel einer Initiative formuliert, die konkrete Ausgestaltung, Begleitung und Verfolgung derselben wird aber von einem für diese Aufgabe in Auftrag genommenen Dienstleister übernommen. Hierdurch können nicht nur größere Ressourcen für die Initiative selbst generiert, sondern es kann auch eine neutrale, apolitische Instanz in die Arbeit der Initiative integriert werden.

Mit Abschluss der geführten Interviews konnten vier zentrale Zielkategorien identifiziert werden, in welche sich die meisten konkreten Unterziele der einzelnen Initiativen einordnen lassen:

- Stärkung von Industrieakzeptanz
- Förderung von Fachkräften und Nachwuchs
- Stärkung der lokalen/regionalen Infrastruktur
- Strategische Ausrichtung der Industriepolitik.

### *Umsetzungsperspektive*

Ein weiteres Kennzeichen von Erfolg ist das Herstellen einer Umsetzungsperspektive, d.h. die Verknüpfung der formulierten Ziele mit einem konkreten Handlungskonzept. Die Bedeutung dieses Faktors hängt entscheidend von Typus und Gestalt der Initiative ab.

Bei Maßnahmeninitiativen, die sich nach außen richten, ist die Existenz einer funktionierenden Umsetzungsperspektive so etwas wie eine Existenzgrundlage. Nur wenn eine Umsetzungsperspektive vorhanden ist, können Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Im Gegenzug dazu ist die Entwicklung einer Umsetzungsperspektive für eng aufgestellte, nach innen gerichtete Netzwerkitiativen, die vor allem den Dialog der Mitglieder fördern sollen, eher sekundär.

Spannend sind vor allem die netzwerkorientierten Landesinitiativen. Diese Initiativen tun sich oft schwer, konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln, deren Umsetzung dann

später der Politik oder externen Dienstleistern obliegt. Eine große, breit aufgestellte Landesinitiative, die es schafft, eine Umsetzungsperspektive zu entwickeln, kann demzufolge als besonders erfolgreich klassifiziert werden. In ähnlicher Weise gilt dies auch für kleinere, aber ebenfalls breit aufgestellte Initiativen mit vielen Akteuren. Die Heterogenität in konkrete Maßnahmen zu gießen, ist mit eine der größten Herausforderungen von regionalen Industriebündnissen.

Die Empirie zeigt deutlich, dass viele Initiativen mit Umsetzungsperspektive auf klassische Maßnahmen wie „Tage der offenen Tür“, Dialogveranstaltungen oder Fachvorträge setzen. Allerdings gibt es auch Initiativen, die innovative, eigens für den Bedarf und die Gegebenheiten vor Ort, konzipierte Maßnahmen selbst entwickeln.

### *Beteiligungsmotivation der Unternehmen*

Wie bereits erläutert, bilden Unternehmen zwar oft das Rückgrat von Industrieinitiativen. Sie sind aber nur in Ausnahmefällen (z.B. *Industriekreis Düsseldorf, Initiative Erfurter Kreuz e.V.*) innerhalb der Initiativen führende Akteure. Umso wichtiger ist es, diese dazu zu bewegen, sich aktiv an den Aktivitäten und Prozessen der Initiative zu beteiligen.

Die Motivation von Unternehmen ist eine kritische Größe für den Erfolg einer Industrieinitiative. Dabei sind vielfach Motivationsbarrieren zu überwinden. Industrieinitiativen, denen es gelingt, regionale Unternehmen und ihre Entscheidungsträger zu motivieren, werden daher eher erfolgreich sein, als Industrieinitiativen und -bündnisse, denen die Motivation der entscheidenden Akteure in Unternehmen nicht gelingt. Dies gilt insbesondere für solche Initiativen, die die Akzeptanz der Industrie in der Region aktiv fördern wollen.

Eine entscheidende Aufgabe der Initiativen ist hierbei, den Unternehmern die Vorteile ihres Engagements in der Initiative aufzuzeigen und ihnen somit einen Anreiz zur Aktivierung zu geben. Genau dies wurde jedoch in den Gesprächen wiederholt als Problem beschrieben. Einige Gesprächspartner führten an, dass es große Unterschiede im Motivationsgrad einzelner Unternehmen gäbe. Die Thematisierung von Akzeptanzfragen sei stets ein schwieriger Punkt. „Die Industrie stellt ja keine homogene Gruppe dar, sondern setzt sich zusammen aus mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Dabei zeigen die Mittelständler aus ihrem Selbstverständnis heraus häufig bereits ein soziales Engagement in der Region“. Bei größeren Konzernen hingegen ist die Verbundenheit zum Standort bisweilen weniger stark - nicht zuletzt, weil die personelle Fluktuation auf der Führungsebene stärker ist.

Im Fall einer Initiative, die sich vorrangig mit der Akzeptanzthematik beschäftigt, wurde sogar explizit darauf verwiesen, dass mangelndes Engagement und geringe Eigeninitiative der Unternehmen den langfristigen Fortbestand der Initiative gefährdeten.



Neben der Überzeugungsarbeit durch die Initiative kann die Motivation der Unternehmen gesteigert werden, indem die Initiative Handlungsfähigkeit beweist und auf konkrete Erfolge verweisen kann. Eine erfolgsversprechende Strategie kann daher sein, zunächst auf einer thematisch und regional stark begrenzten Ebene Reputation zu erwerben und die Reichweite der Initiative unter Nutzung der durch die ersten Erfolge entstehenden Eigendynamik schrittweise zu vergrößern. Einige Initiativen versuchen, die Motivation durch eine Strukturierung des internen Dialogs zu erhöhen. Andere streben an, ihre Struktur so zu gestalten, dass motivierte Unternehmen von dieser „angelockt“ werden. Dies kann durch ein verpflichtendes Finanzierungssystem oder eng gefasste Mitgliedskriterien geschehen.

Beim *Masterplan Industriestadt Berlin* sind die Akteure noch einen Schritt weitergegangen und haben die gesamte Verantwortlichkeit und auch öffentliche Wahrnehmbarkeit von Projekten an die hier beteiligten Mitglieder übertragen. Durch diese Zuordnung konnte eine Art „Accountability“ hergestellt werden, welche wiederum einen großen Anreiz zum Engagement darstellt.

#### *Kontakt zum Bildungssystem*

Bildungseinrichtungen sind ein klassischer Adressat von Industrieinitiativen. Insbesondere Initiativen, die sich mit dem Thema der Gewinnung von Fachkräften beschäftigen, müssen Strategien entwickeln, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen und zu aktivieren. Hierbei gibt es zwei Herangehensweisen.

Breit aufgestellte Netzwerkinitiativen, die vor allem die Entwicklung von Strategien verfolgen, versuchen mehrheitlich Bildungsinstitutionen und -akteure direkt in die Strukturen der Initiative einzubinden und zu integrieren. Während es hier also darum geht, Input aus dem Bildungssektor aufzunehmen, scheint die Stoßrichtung bei schlankeren, maßnahmenorientierten Initiativen in die entgegengesetzte Richtung zu gehen. Hier ist eher zentral, die Botschaften und Aktivitäten in eine Zielgruppe (z.B. Schüler, Auszubildende, Studenten oder Fachkräfte) zu tragen. Es scheint dabei ausreichend, Veranstaltungen für diese Zielgruppe durchzuführen oder sich auf Messen zu präsentieren - entweder in Eigeninitiative oder in Kooperation mit Bildungseinrichtungen.

Um den Faktor „Kontakt zum Bildungssystem“ als Erfolgskriterium greifbar zu machen, muss daher zwischen reiner „Adressierung“ und „Integration“ unterschieden werden. Nahezu alle Industrieinitiativen sehen den Bildungssektor in irgendeiner Form als Zielgruppe an. Als erfolgreich sind aber nur diejenigen zu nennen, die die darauf ausgerichteten Aktivitäten in direktem Kontakt und in direkter Zusammenarbeit mit den Akteuren des Sektors durchführen. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob nur eine Messe besucht oder ein eigenes Messekonzept umgesetzt wird (wie z.B. bei der *Wachstumsregion Ems-Achse*).

Als positives Merkmal wird auch die direkte Ansprache der Zielgruppe empfunden. Die *Initiative Erfurter Kreuz e.V.* oder die *Industrievereinigung Odenwaldkreis* bieten auf ihrer Homepage z.B. direkten Zugang zu Job- bzw. Praktikumsangeboten. In anderen Initiativen vertiefen die Unternehmen den Kontakt mit regionalen (Berufs)Schulen und pflegen hier einen engen gegenseitigen Austausch, von dem sowohl die Schüler wie auch die beteiligten Firmen direkt profitieren.

### *Dialog mit der Zivilgesellschaft*

So wie die Industrie sich in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext bewegt, so bewegen sich regionale Industriebündnisse in einem Kontext. Der Dialog mit der Zivilgesellschaft spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Bedeutung eines solchen Dialogs für den Erfolg einer Industrieinitiative hängt dabei grundsätzlich von der Zielsetzung der Initiative ab.

Für Bündnisse, bei denen das Thema Industrieakzeptanz im Vordergrund steht, ist der aktive Austausch mit Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen gesellschaftlichen Gruppen ein wesentlicher Kern der Arbeit und somit entscheidendes Erfolgskriterien. Dies kann sowohl durch die Integration von Vertretern zivilgesellschaftlicher Gruppen in die Strukturen der Initiative wie auch durch direkte Dialogformate gewährleistet werden. Entscheidend ist dabei in der Sichtweise der Gesprächspartner vor allem eine passgenaue Auswahl des Dialogs basierend auf den jeweils vorliegenden Bedürfnissen und Strukturen. Mehrere Gesprächspartner betonten die Wichtigkeit dieses „Vor-Ort-Prinzips“. Die Erreichung der Zielgruppe ist hier zentrale Herausforderung und Erfolgskriterium.

Bei Initiativen, die eher nach innen und auf industrielle Interessenvertretung oder die vorgelegte Entwicklung von Handlungsempfehlungen gerichtet sind, erscheint der Dialog mit der Zivilgesellschaft hingegen eher nachrangig. Vier Gesprächspartner erwähnten dabei explizit, dass die Zivilgesellschaft keine (primäre) Zielgruppe für die Initiative sei.

### *Öffentliche Wahrnehmung*

Jede industrielle Initiative steht vor der Herausforderung, ihre Zielgruppe zu erreichen, unabhängig davon, ob es sich dabei um die breite Zivilgesellschaft oder um eine Einzelgruppe handelt. Mobilisierung und Reichweite wurden von einer Reihe von Interviewpartnern daher als große Herausforderung und Schlüssel zum Erfolg beschrieben. Vor allem in diesem Bereich tragen das laufende Projekt und die hier entwickelten Instrumente und Tools (siehe Anhang 3) z.B. gezielt zur Entwicklung von „good practices“ bei.

Die Entwicklung einer passenden Öffentlichkeitsarbeit hängt auch stark von der generellen Ausrichtung einer Initiative ab. Nach innen orientierte Netzwerkinitiativen betrachten die

breite Öffentlichkeit oft nicht als Zielgruppe und verfolgen, wenn überhaupt, nur auf passgenau ausgewählte Zielgruppen ausgerichtete öffentlichkeitswirksame Aktivitäten. Teilweise werden die Ergebnisse eines internen Dialogs auch nur in Form von Strategiepapieren nach außen getragen.

Maßnahmeninitiativen haben hingegen ein weitaus stärkeres Interesse, ihre Botschaften und Aktivitäten einem breiteren Publikum bekannt zu machen. Dies gilt insbesondere für Initiativen, die das Thema Industrieakzeptanz adressieren. Die meisten dieser Initiativen setzen dabei auf einen Mix aus Bewerbung, Durchführung von Aktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit auf einer eigenen Website. Bei politisch getragenen Initiativen kommt zudem das Instrumentarium der politischen Reichweitenkommunikation hinzu.

Nur eine sehr geringe Rolle scheint dagegen die Bespielung moderner Kommunikationsmedien wie Twitter und Instagram zu spielen. Ein Beispiel für eine moderne soziale Kommunikationsstrategie ist hingegen die *Initiative Industrie – Zukunft in Lippe*, deren Kern eine professionell unterstützte Marketingkampagne bildet.

Mehrere Initiativen heben hervor, dass die Resonanz über die Arbeit von Industrieinitiativen in den lokalen und regionalen Medien insgesamt zu gering sei.

#### Vernetzung mit anderen Initiativen

Ein letztes aber ebenfalls wichtiges „Good Practice“ - Kriterium ist die Vernetzung mit anderen Initiativen. Aus Sicht des Projektteams erscheint es sinnvoll, dass sich Industrieinitiativen mit anderen Initiativen vernetzen, die entweder a) einen gleichen oder angrenzenden räumlichen Fokus haben oder b) sich ähnlichen Fragestellungen widmen. Diese Vernetzung ist auch ausdrückliche Aufgabe und Ziel des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“.

Das Thema der Vernetzung scheint bisher in der Landschaft der Industrieinitiativen noch wenig verbreitet zu sein. In der Untersuchung fanden sich daher nur vereinzelt Hinweise auf (institutionalisierte) Kommunikation mit anderen Initiativen. Eine Ausnahme bildet dabei Nordrhein-Westfalen. Hier zeichnen sich im Vergleich zu anderen Regionen und Bundesländern deutlich stärkere Ansätze einer Vernetzung ab. So weisen einige der nordrhein-westfälischen Initiativen auf ihrer Homepage auf andere Initiativen im Bundesland hin. In den Interviews wurde ebenfalls bestätigt, dass zumindest im Landeskontext Kontakte bestünden und teilweise gemeinsame Maßnahmen umgesetzt würden.

Eine Möglichkeit, Initiativen zu vernetzen, ist die personelle Verschränkung. So ist der Vorsitzende des *Industriekreises Düsseldorf* auch der stellvertretende Vorstandsvorsitzende des *Vereins Zukunft durch Industrie*. Auf diese Weise können Synergien erzeugt und Aktivitäten

besser koordiniert werden. Auch in Berlin wurde auf die verschiedenen Interaktionen zwischen dem Masterplan *Industriestadt Berlin* und dem *Steuerungskreis Industriepolitik* sowie den *Unternehmensnetzwerken Motzener Straße und Neukölln Südring* verwiesen.

## 2.6. RELEVANZ DER „GOOD PRACTICE“- KRITERIEN IN DER ÜBERSICHT

Nach der Beschreibung der einzelnen „Good Practice“ – Kriterien wollen wir diese nun abschließend zusammenfassen und auf die beiden Typen von Industrieinitiativen beziehen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, wie sich die Erfolgsfaktoren bei den netzwerkorientierten und die maßnahmenorientierten Initiativen in ihrer Relevanz jeweils unterscheiden:

Erfolgsfaktor	Netzwerkorientierte Initiativen	Maßnahmenorientierte Initiativen
<b>Längerfristige Zusammenarbeit</b>	<p>Politisch initiierte Initiativen oft an Legislaturperioden gebunden, starke Abhängigkeit vom politischen Willen</p> <p>Positivbeispiele entwickeln längerfristige Perspektive bei regressiver Rolle der Politik</p>	<p>Speziell lokale Initiativen oft stark abhängig von Einzelakteuren</p> <p>Positivbeispiele operieren je nach Thema flexibel mit wechselnden Akteursgruppen</p>
<b>Protagonisten und Treiber</b>	<p>Meist von Beginn an klar definierter Kreis von Akteuren</p> <p>starke Rolle der Politik als Treiber</p>	<p>häufig Existenz einer aktiven Kerngruppe, welche die Aktivitäten organisiert und umsetzt</p> <p>starke Rolle der Unternehmen/IHKs als Treiber</p>
<b>Beteiligung der relevanten Akteure</b>	<p>Fokus auf Legitimation durch breites Akteursspektrum, inklusiv ausgerichtet, d.h. tendenziell tripartistisch</p> <p>Positivbeispiele mit hohem Einfluss auf politische Entscheidungen</p>	<p>Fokus auf Handlungsfähigkeit und gemeinsame Ziele der Akteure, Akteursspektrum in Abhängigkeit von Zielsetzung, oft mono- oder duopartistisch</p> <p>Positivbeispiele erzeugen hohes Commitment für den lokalen oder regionalen Industriestandort</p>

<b>Geklärte Zielsetzung</b>	<p>Zielsetzung häufig strategisch ausgerichtet, Ziele oft in gemeinsam erarbeiteten Positionspapier beschrieben</p> <p>Selbstverständnis als Dialogplattform, Etablierung einer Dialogkultur</p>	<p>Zielsetzung häufig akzeptanzorientiert ausgerichtet</p> <p>Selbstverständnis als Aktionsplattform, Koordination des Handelns</p> <p>Positivbeispiele etablieren Mechanismen für Reflektion und Anpassung der Ziele</p>
<b>Umsetzungsperspektive</b>	<p>Umsetzungsperspektive oft gering ausgeprägt</p> <p>Umsetzungsmaßnahmen oft nicht konkret beschrieben</p>	<p>Umsetzungsperspektive stark ausgeprägt</p> <p>Umsetzung der Ziele als Legitimation, Antriebskraft und Voraussetzung für die Motivation der Akteure</p> <p>Mitglieder initiieren innerhalb der Zielsetzung Maßnahmen selbst oder werden konsultiert</p>
<b>Beteiligungsmotivation der Akteure</b>	<p>Interessenvertretungen, Verbände, Gewerkschaften beteiligen sich „qua Funktion“</p> <p>Oft größere Schwierigkeit bei der Motivation der Akteure da Ergebnisse/Nutzen abstrakt</p> <p>Beteiligungsmotivation der Unternehmen als Herausforderung</p>	<p>Beteiligungsmotivation der Akteure als zentrale Bedingung für den Erfolg der Initiative</p> <p>Voraussetzung der Beteiligungsmotivation sind sichtbare (konkrete) Ergebnisse des Engagements</p> <p>Beteiligungsmotivation der Unternehmen oft sehr hoch</p>
<b>Kontakt zum Bildungssystem</b>	<p>Kontakt zu Bildungseinrichtungen oft nur gering ausgeprägt</p>	<p>Starke und direkte Schnittstelle zu Bildungseinrichtungen</p> <p>Gezielte Entwicklung von Maßnahmen, die Bildungseinrichtungen adressieren</p>
<b>Dialog mit der Zivilgesellschaft</b>	<p>Hauptfokus ist Dialog nach innen</p>	<p>Hauptfokus ist Dialog nach außen</p>

	Dialog mit der Zivilgesellschaft vor allem bei politischen Initiativen oft indirekt (über Einbindung von Verbänden, Gewerkschaften, NGOs)	Erreichen der Zivilgesellschaft als explizites Ziel mit breitem Spektrum an Veranstaltungsformaten
<b>Öffentliche Wahrnehmung</b>	Öffentliche Wahrnehmung oft nicht Hauptfokus, bei Landesinitiativen vor allem über das Ministerium	Bei maßnahmenorientierten Initiativen wichtige Legitimation  Positivbeispiele auf lokaler Ebene erreichen den breiten Einbezug (sub-) lokaler Bürgerinitiativen und Vereine  Positivbeispiele auf regionaler Ebene verfolgen eine aktive Marketing- und Kommunikationsstrategie
<b>Vernetzung mit anderen Initiativen</b>	Landesinitiative als „Dach“ lokaler und regionaler Bündnisse (bisher nur in NRW so umgesetzt)	Ad Hoc Vernetzung durch bilaterale Zusammenarbeit auf lokaler und regionaler Ebene möglich

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren nach Initiativtyp

### 3. FALLSTUDIEN ZU „GOOD PRACTICE“-BEISPIELEN

Das vorhergehende Kapitel hat die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Studie in vier Untersuchungsbereichen vorgestellt: Akteursrollen in regionalen Industrieinitiativen, Ebenen regionaler Industrieinitiativen, Typen von regionalen Industrieinitiativen sowie „Good Practice“- Kriterien für den Erfolg ihrer Arbeit. Dabei ist schon in diesen vier Bereichen deutlich geworden, dass trotz eines bewusst eng gehaltenen definitorischen Rahmens die Heterogenität des Feldes groß ist. Regionale Industrieinitiativen unterscheiden sich in ihrer Größe, ihrer Zielsetzung, ihrem Akteursspektrum, ihren Maßnahmen, ihrem räumlichen Zielraum und ihrer Institutionalisierung teilweise erheblich voneinander.

Es gibt nicht die eine Industrieinitiative, die als „Best Practice“- Modell über alle Kriterien hinweg für alle anderen Initiativen als Prototyp angesehen werden kann. Somit ist es auch nur bedingt möglich, die zuvor gebildeten „Good Practice“- Kriterien holzschnittartig auf alle Initiativen in gleicher Form anzuwenden. Die Bedeutung und Gewichtung der Kategorien variiert vielmehr von Initiative zu Initiative. Die Untersuchung lässt zwar Schlussfolgerungen

z.B. darüber zu, dass Initiative A eine höhere Umsetzungsperspektive als Initiative B aufweist. Hieraus folgt aber nicht zwingend, dass Initiative A als Vorbild für Initiative B dienen kann.

Wir haben uns daher entschieden, solche Fälle als „good practice“ auszuwählen, die in einem oder mehreren Punkten positiv herausstechen und aus diesem Grund näher analysiert werden sollten. Die sechs ausgewählten „Good Practice“ - Fälle müssen dabei nicht zwingend in jeder „Good Practice“ - Kategorie führend sein, sondern weisen in Abhängigkeit vom jeweiligen Typus Merkmale auf, die als gute Praxis zu beschreiben sind. Dies kann z.B. ein generell als erfolgreich zu bewertendes Wirken sein, die Adaption an veränderte Umstände oder auch ein Wandel des Typus wie beispielsweise der Sprung von einer Netzwerk- zu einer Maßnahmeninitiative.

Die von uns getroffene Auswahl der „Good Practice“-Beispiele deckt dabei sowohl die Vielfalt der verschiedenen Typen von Initiativen als auch deren räumliche Ausprägungen ab. Zur vertiefenden Analyse wurden für die „Good Practice“ - Fälle jeweils 3-4 weitere Interviews mit einer möglichst breiten Anzahl von Akteuren geführt. Die Interviews wurden mehrheitlich vor Ort geführt und folgten der übergreifenden Zielsetzung, bestimmte Faktoren aus verschiedenen Perspektiven und tiefergehend zu beleuchten. Grundlage der Gespräche waren jeweils individualisierte Leitfragen.

Wir wollen die „Good Practice“-Beispiele im Folgenden anhand vertiefender Fallstudien vorstellen. Dabei muss betont werden, dass die Auswahl, die wir auf Basis der Analyse getroffen haben, nicht erschöpfend ist. Eine Nichterwähnung in diesem Kapitel bedeutet daher keineswegs, dass die nicht erwähnten Initiativen nicht auch Beispiele guter Praxis sein können.

### 3.1. LOKALE ALLIANZ DORMAGEN

#### 3.1.1. GENESE

Dormagen ist historisch als großer Chemiestandort geprägt. Allein im 360 Hektar großen Chempark Dormagen arbeiten über 10.000 Menschen für circa 60 Firmen, darunter Chempark-Betreiber Currenta, Ineos, Lanxess und die Bayer AG. Viele der Unternehmen am Standort Dormagen waren bereits in der Vergangenheit in unterschiedlichen Formen gesellschaftlich engagiert, so etwa im Sport- und Kulturbereich.

Über dieses Engagement hinaus wurde von der Currenta GmbH jedoch ein zusätzlicher Bedarf für eine institutionalisierte Form des Dialogs mit kommunalen Akteuren und der Zivilgesellschaft gesehen. Dieser Bedarf gründete sich vor allem aus lokalen Ereignissen wie z.B. ei-

nem Störfall im nahegelegenen INEOS-Werk Köln-Worringen im Jahr 2008 oder der Diskussion um die Errichtung einer Kohlenmonoxid-Pipeline von Dormagen nach Krefeld. In der Folge schlossen sich die zentralen Akteure der Region, d.h. der Chempark, die Stadt Dormagen, der Rhein-Kreis Neuss sowie die Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein zu Gesprächen zusammen, die 2010 in der Gründung der Lokalen Allianz Dormagen mündeten.

Offiziell ins Leben gerufen wurde die Allianz am 25. November 2010 in Knechtsteden, wo unter der Überschrift „Lokale Allianz Dormagen – ein Wirtschaftsraum mit Perspektive“ Gewerkschaftsvertreter, Politiker, Bildungseinrichtungen sowie über 20 Unternehmen aus der Region die „Knechtstedener Erklärung“ unterzeichneten. In dieser Erklärung sind die Ziele beschrieben, die die Lokale Allianz Dormagen verfolgen soll.

Alle Partner der Allianz verpflichten sich dabei:

- gemeinsam ein Programm der „guten Nachbarschaft“ zu entwickeln, mit dem die Anonymität von Industrieanlagen, Infrastruktureinrichtungen und industriellen Planungen durch Transparenz und Offenheit aufgelöst wird,
- technologische und prozessuale Zusammenhänge für die Ziele eines nachhaltigen Wirtschaftens sachlich und nachvollziehbar aufzubereiten und
- verstärkt Anstrengungen zu unternehmen, die Vielfalt der Industrie und den Mehrwert für die Bevölkerung transparenter darzustellen und mit der Öffentlichkeit in einen Dialog über deren Bedeutung zu treten, um das Image der Industrie in der Bevölkerung zu verbessern.

Mittlerweile haben mehr als 120 Akteure die Knechtstedener Erklärung unterschrieben, die für den Beitritt weiterer Akteure offen ist.

### *3.1.2. MITGLIEDER/AUSDEHNUNG*

In der lokalen Allianz Dormagen bündeln sich die politischen und wirtschaftlichen Akteure der Stadt. Dies sind:

- die **Stadt und ihre Verwaltung**, inkl. zugehöriger Einrichtungen und Gesellschaften wie etwa die Stadtmarketing- und Verkehrsgesellschaft, die Energieversorgungs GmbH Dormagen und lokale Bildungseinrichtungen,



- die im Chempark ansässigen **Unternehmen**, die durch die Currenta vertreten werden oder selbst Unterzeichner der Erklärung sind,
- die lokalen **kleinen und mittelständischen Betriebe**, die entweder eigenständig oder in Gestalt des Initiative Dormagen e.V. - einem von den lokalen Unternehmen getragenen Stadtmarketingverein - in die Allianz eingebunden.
- **Verbände und Vereine**, wie z.B. der Bundesverband mittelständische Wirtschaft, IHK, lokale Parteigliederungen), aber auch weitere zivilgesellschaftliche Gruppierungen (Umweltschutzverbände, Karnevalsverein, etc.).

Die **Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie** ist durch ihren Bezirk Köln-Bonn sowie den Landesbezirk Nordrhein ebenfalls Unterzeichner der Knechtstedener Erklärung. Die IG BCE stellt jedoch keine Vertreter im engeren Kern der Akteure. Ihre Beteiligung erfolgt eher themen- oder aktivitätsbezogen.

### 3.1.3. INTERNE STRUKTUR

Die Lokale Allianz ist bewusst lose organisiert. Sie versteht sich als Netzwerk und hat keine formale Organisationsform. Auch eine Geschäftsstelle gibt es nicht. Als Ansprechpartner fungieren die Initiative Dormagen sowie die Wirtschaftsförderung der Stadt.

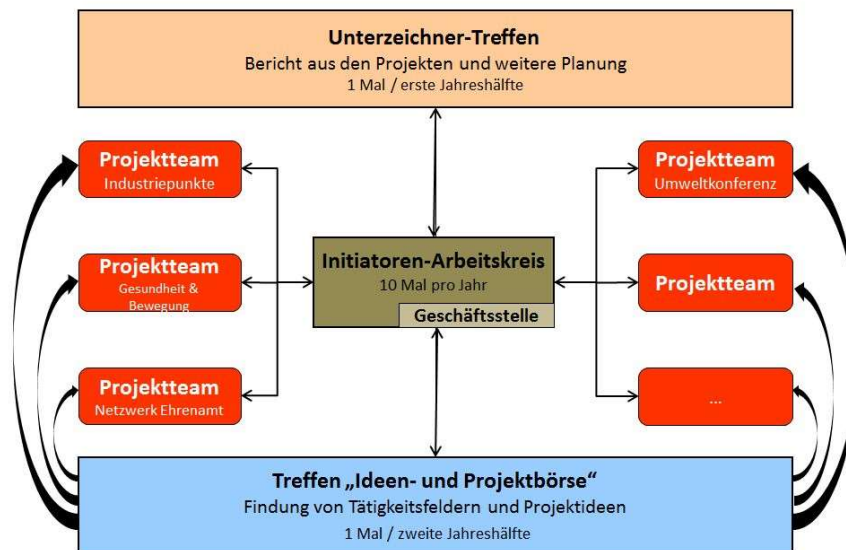


Abbildung 8: Organisationsstruktur der Lokalen Allianz Dormagen; Quelle: <http://www.lokale-allianz-dormagen.de/images/organigramm.jpg>

Den Kern der Allianz bildet der sogenannte Initiatoren-Arbeitskreis. Dieser Kreis setzt sich zusammen aus der Stadt Dormagen, dem Chempark bzw. der Currenta GmbH, dem Rhein-Kreis Neuss, dem Verein Zukunft durch Industrie e.V. Düsseldorf, der Initiative Dormagen und der IHK Mittlerer Niederrhein. Er trifft sich im monatlichen Turnus. Basierend auf der gesellschaftlichen Vernetzung der Akteure werden hier die zu bearbeitenden Themenstellungen identifiziert. Sprecher sind der Geschäftsführer der Energieversorgungs GmbH sowie der Leiter des Bürgerdialogs von Currenta. Einmal im Jahr wird zudem ein Unterzeichner-Treffen organisiert, auf welchem der Initiatoren-Arbeitskreis über vergangene Aktionen und die weitere Planung informiert.

Die Arbeit der Allianz ist stark projektorientiert. Während der Initiatoren-Arbeitskreis bewusst überschaubar gehalten wird. Zielen die Projekte auf eine möglichst breite gesellschaftliche Beteiligung („Wir nehmen jeden mit!“). Um die wahrgenommenen Bedarfe der Initiative zu koordinieren und zu vernetzen, wurden projektbezogene Arbeitsgruppen eingerichtet, die die geplanten Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Die Mitglieder übernehmen für die einzelnen Projekte jeweils Projektpatenschaften. Darüber hinaus wird ein jährliches Unterzeichner-Treffen („Ideen und Projektbörse“) durchgeführt.

Die Zusammensetzung der Initiative, das Akteursspektrum, die intensive Einbeziehung des lokalen Vereinslebens sowie die lockere, projektbezogene Zusammenarbeit werden von den Befragten als angemessen und zielführend beurteilt.

#### *3.1.4. ZIELE UND MAßNAHMEN*

In jedem Jahr legt die Allianz ein übergreifendes Schwerpunktthema fest, welches um die Themen „Industrie und Wirtschaft“, „Umwelt und Gesundheit“ oder "Gemeinsam im Leben", d.h. Demografie, Bildung und Soziales kreist. Das Jahresthema wird vom Arbeitskreis auf der Grundlage der wahrgenommenen Akteursbedarfe erarbeitet und abgestimmt.

Zu dem gewählten Schwerpunktthema werden über das Jahr hinweg verschiedene Veranstaltungen durchgeführt, für die bei lokalen und sublokalen Akteuren um Beteiligung geworben wird. Die beteiligten Akteure erarbeiten dann die einzelnen Maßnahmen, die von der Allianz auf der Stadtebene zusammengeführt und koordiniert werden. Beispiele bisher bearbeiteter Jahresthemen sind z.B. „Dormagen bewegt sich“ - mit der Schaffung unterschiedlicher Radwege - oder im Jahr 2017 „Dormagen unternimmt was“ - mit Projekten zur Stadtverschönerung. Darüber hinaus werden begleitende Projekte zu anderen Themenfeldern durchgeführt, wie etwa Betriebsbesichtigungen, eine Online-Praktikumsbörse oder ein Filmprojekt.

Grundsätzlich hat die Allianz den Schwerpunkt ihrer Kommunikation auf die Bürger gelegt. Der Kontakt im Alltag wird durch ein Bürgerbüro der Currenta in der Dormagener Innenstadt sowie durch regelmäßige lokale Veranstaltungen, z.B. Businessstreffen „Dormagen inside“ der Initiative Dormagen, hergestellt. Für Medienpräsenz sorgt die beteiligte Pressestelle der Stadt Dormagen. Wichtig ist den Beteiligten dabei „nicht die Anzahl der Beteiligten und der Aktionen, sondern die Etablierung einer Kooperationskultur“.

#### *3.1.5. FINANZIERUNG*

Die Allianz finanziert sich in vollem Umfang aus Spenden und projektgebundenen Mitteln. Die Bereitschaft der Unternehmen, sich finanziell zu beteiligen, ist vor allem dann vorhanden, wenn die Unternehmen im Rahmen der jeweiligen Maßnahme selbst sichtbar werden. Im Kern lebt die Initiative vom ehrenamtlichen Engagement, welches insbesondere während der Themenwochen einen erheblichen zeitlichen Mehraufwand für die Beteiligten bedeutet. Die Befragten vermissen jedoch eine öffentliche Förderung, die größere Projekte, insbesondere in der Öffentlichkeitsarbeit, ermöglichen würde.

#### *3.1.6. ERFOLGSEINSCHÄTZUNG*

Die Interviewpartner sind mit der Wirkung der Initiative sehr zufrieden. Die Beteiligung der Bevölkerung an den Aktivitäten wird als gut beschrieben, wobei die aktive Einbindung von Bürgern und Vereinen als zentrales Erfolgskriterium der Allianz gilt. Nachdem es zu Beginn durchaus als schwierig galt, mediale Aufmerksamkeit zu erhalten, erzeugen die Aktionen seit einiger Zeit ein gutes regionales Medienecho. So kam eine im Jahr 2015 von der Currenta GmbH in Auftrag gegebene Bürgerbefragung zu dem Ergebnis, dass eine große Mehrheit der Bevölkerung die lokale Chemische Industrie sowohl als Arbeitgeber zur Sicherung des lokalen Wohlstands wie auch für ihr gesellschaftliches Engagement schätzt.

#### *3.1.7. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG/VISIONEN*

Eine Ausweitung der Aktivitäten der Lokalen Allianz Dormagen wird als erstrebenswert angesehen, würde jedoch eine solidere finanzielle Grundlage erfordern. Vorstellbar seien etwa ein auf Anfrage verfügbarer Informationsstand, Veranstaltungen mit externen Referenten oder Ähnliches.

#### *3.1.8. ERFOLGSFAKTOREN*

#### *Längerfristige Zusammenarbeit - Protagonisten und Treiber*

Treibend für die Entwicklung der Aktivitäten ist eine Kerngruppe von Akteuren, die im Initiatoren-Arbeitskreis vertreten ist. Diese engagieren sich dauerhaft, während der äußere Kreis

der Mitglieder sich vor allem themen- und projektbezogen einbringt. Im Arbeitskreis besteht über die Jahre gewachsenes Vertrauen, welches den konstruktiven Umgang miteinander erleichtert. Die Diskussion zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen sei einfacher, wenn alle sich gut kennen. Als zentrales „Scharnier“ zwischen lokalen Industrieunternehmen und der Bevölkerung fungiert die Betreibergesellschaft des Chemieparks Dormagen. Sie bündelt die Interessen der ansässigen Unternehmen und betreibt traditionell den Dialog mit der Zivilgesellschaft.

#### *Geklärte Zielsetzung*

Die Lokale Allianz ist aus Sicht der Betreibergesellschaft in erster Linie eine industrieakzeptanzorientierte Initiative. Den Rahmen für ihre Tätigkeit bildet die Knechtstedener Erklärung, die als vorrangiges Ziel der Allianz ein breites gesellschaftliches Engagement für ein „lebenswertes Dormagen“ benennt, welches auch die Industrie umfasst. Innerhalb dieses Rahmens werden die jährlichen Themen festgelegt.

#### *Beteiligung der relevanten Akteure – Umsetzungsorientierung – Kontakt zum Bildungssystem*

Abgesehen vom treibenden Initiatoren-Arbeitskreis ist die Beteiligung der anderen Akteure gezielt niedrigschwellig angelegt. So ist die Unterzeichnung der Knechtstedener Erklärung nicht mit Verpflichtungen verbunden. Unterzeichner engagieren sich nach ihrem Willen projektbezogen. Dazu sind die Jahresschwerpunkte sehr offen gestaltet und lassen den Unternehmen und Vereinen viel Spielraum für die Umsetzung selbst konzipierter Aktivitäten, was die Beteiligungsmotivation erhöht. Die Mitgliedschaft ist nicht beschränkt auf Industrieunternehmen, sondern bezieht lokale Mittelständler aus Dienstleistung, Handel und Handwerk genauso mit ein wie die lokale Vereinslandschaft, Schulen und andere öffentliche Akteure.

#### *Teilnahmemotivation der Unternehmen*

Für den Bayer-Konzern als ehemaligem Betreiber des Chemiestandorts Dormagen war Industrieakzeptanz schon seit Langem ein wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Als Nachfolgerin und Bayer-Tochter hat die Currenta den Dialog mit der Bevölkerung zur Steigerung der Industrieakzeptanz übernommen. Sie verfolgt dabei auch Aktivitäten, die andernorts von Industrieinitiativen übernommen werden, z.B. die Einrichtung des Bürgerbüros und die Durchführung von empirischen Untersuchungen zur Industrieakzeptanz (2015). Die Currenta sieht die Schaffung einer „Basisakzeptanz“ der lokalen Industrie als Daueraufgabe an, die „nicht abreißen dürfe“. Wenn der Dialog erst bei konkreten Problemen aufgenommen würde, sei es zu spät. Aus dieser Sichtweise speist sich auch das Engagement der Currenta bei der Grün-

derung der Lokalen Allianz Dormagen. Die weiteren Unternehmen profitieren von der positiven Imagewirkung, die durch diese Aktivitäten erzeugt wird. Politik und Vereine sind vor allem an der Verbesserung der Standortbedingungen und der lokalen Lebensqualität orientiert.

## 3.2. INITIATIVKREIS RUHR

### 3.2.1. GENESE

Ende der 1980er Jahre hat das Ruhrgebiet einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlaufen und war als Folge davon von massivem Arbeitsplatzabbau betroffen. Ihre konkrete Manifestation fand diese Situation im Kampf um das Hüttenwerk Duisburg-Rheinhausen und der damaligen Sorge, dass der „Funke von Rheinhausen“ auf das gesamte Ruhrgebiet überspringen könnte.<sup>3</sup>

In diesem Kontext offener Auseinandersetzungen wurde der „Initiativkreis Ruhrgebiet“ gegründet. Die Initiatoren des Initiativkreises waren Adolf Schmidt als damaliger Vorsitzender der IG Bergbau, Rudolf von Bennigsen-Foerder (damals Vorsitzender der VEBA AG), Alfred Herrhausen (Chef der Deutschen Bank) und der Essener Ruhrbischof Franz Kardinal Hengsbach, die sich zunächst zu vertraulichen Gesprächen zusammen fanden. Der Gewerkschaftsvertreter Adolf Schmidt hatte sich angesichts der Konflikte schon vor der offiziellen Gründung wieder aus dem Initiatorenkreis zurückgezogen. In den Publikationen des Initiativkreises wird ihm dennoch eine zentrale Rolle bei der Initiation der Industrieinitiative Ruhr zugeschrieben.

Vom neu gegründeten Initiativkreis Ruhr erhofften sich die Beteiligten - auch vor dem Hintergrund des damals allgemein geringen Vertrauens in die Politik im Nachgang der Flick-Affäre - eine größere Vertrauenswürdigkeit und glaubwürdige gesellschaftliche Neutralität, nicht zuletzt auch durch die Einbindung der Kirche.

### 3.2.2. MITGLIEDER/AUSDEHNUNG

Ziel des Initiativkreises war es, eine breit aufgestellte Wirtschaftsinitiative zu gründen, die zu einer Neupositionierung des Ruhrgebiets als Kultur- und Wissenschaftsstandort beiträgt und

---

<sup>3</sup> Buttler, Rolf, 1999: Jede Strategie beginnt mit einer Vision. Zur Genese des Initiativkreises Ruhrgebiet.“ In: Initiativkreis Ruhrgebiet-Verwaltungs GmbH (Hg.): Wir bewegen was. Das Buch zu zehn Jahren Initiativkreis Ruhrgebiet, Essen, S.12-25.

die steigende Jugendarbeitslosigkeit überwindet. Der Schwerpunkt der Initiative liegt vor allem auf großen Organisationen und Institutionen (Unternehmen, Stiftungen, Wissenschaftseinrichtungen, Gewerkschaft) mit Bezug zum Ruhrgebiet. Primär versteht sich die Initiative vor allem als „Unternehmensverband“, wobei der Unternehmenskreis zu Beginn vor allem regional ansässige Unternehmen der Energiewirtschaft und der Montanindustrie umfasste. Heute ist die Initiative stärker diversifiziert und umfasst mehr als 70 Unternehmen aus 17 verschiedenen Branchen.

Neu dabei sind etwa seit dem Jahr 2016 auch die drei großen Ruhrgebiets-Universitäten: die Ruhruniversität Bochum, die Universität Duisburg-Essen sowie die TU Dortmund. Die Gewerkschaften sind durch die IG BCE vertreten. Nicht vertreten sind Akteure aus Politik und Verwaltung, zivilgesellschaftliche Organisationen sowie kleine und mittelständische Betriebe. Der Initiativkreis bemüht sich aktiv um neue Mitglieder, sofern sie den oben genannten Kriterien entsprechen. Diese werden in den Initiativkreis durch Beschluss der Vollversammlung aufgenommen. Die Mitgliederzusammensetzung weist eine geringe, aber vorhandene Fluktuation auf.

### 3.2.3. INTERNE STRUKTUR

Strukturen, Ziele und Maßnahmen des Initiativkreises wurden zu Beginn stark von der oben genannten Kerngruppe geprägt. Recht bald kam es jedoch auch zu einer stärkeren Institutionalisierung.<sup>4</sup> Der Initiativkreis Ruhr wird heute durch zwei Institutionen getragen: einen „Verein Initiativkreis Ruhr“ und die „Initiativkreis Ruhr GmbH“.

Die Mitglieder im „**Verein Initiativkreis Ruhr**“ sind die Organvertreter der beteiligten Organisationen. Die Vollversammlung der Mitglieder tagt zweimal im Jahr und wählt auf zwei Jahre als Leitung und Repräsentanten nach außen zwei sogenannte Moderatoren sowie einen Geschäftsführenden Arbeitskreis (GAK), der aus 10 Mitgliedern besteht. Die Moderatoren und Mitglieder des Geschäftsführenden Arbeitskreises. Sie lenken nicht nur den Verein nach innen, sondern vertreten auch die Interessen der Vereinsmitglieder in den Strukturen der Initiativkreis Ruhr GmbH, deren alleiniger Gesellschafter der Verein ist. Formell werden die Mitglieder des GAK im Kontext der GmbH als Beirat bezeichnet. Die personelle Identität von GAK- und Beiratsmitgliedern ist nicht zwingend vorgeschrieben, aber üblich.

---

<sup>4</sup> Dies wurde auch bedingt durch den Tod von Bennigsen-Foerders und die Ermordung Herrhausens 1989.

Die „Initiativkreis Ruhr GmbH“ wird durch einen von den Moderatoren bestellten Geschäftsführer operativ geleitet. Ihre Aktivitäten sind meist langfristiger Natur. Die bearbeiteten Themen werden jedoch auch von den jeweils amtierenden Moderatoren gesetzt und beeinflusst. Die Moderatoren sind in der Regel die Vorstandsvorsitzenden der Mitgliedsunternehmen, wobei die großen regionalen Industriekonzerne und Energieunternehmen die Ausrichtung des Initiativkreises am stärksten zu prägen scheinen. Die GmbH führt die Aktivitäten für den Initiativkreis Ruhr in der Regel selbst durch. Sie ist jedoch auch an einer Reihe von Ausgründungen beteiligt. So werden z.B. die Bildungsprojekte des Initiativkreises seit Anfang 2017 von der TalentMetropole Ruhr gGmbH umgesetzt. Der Anschub von Initiativen und die anschließende Ausgründung „wenn diese fliegen“ ist Teil des Konzepts des Initiativkreises.

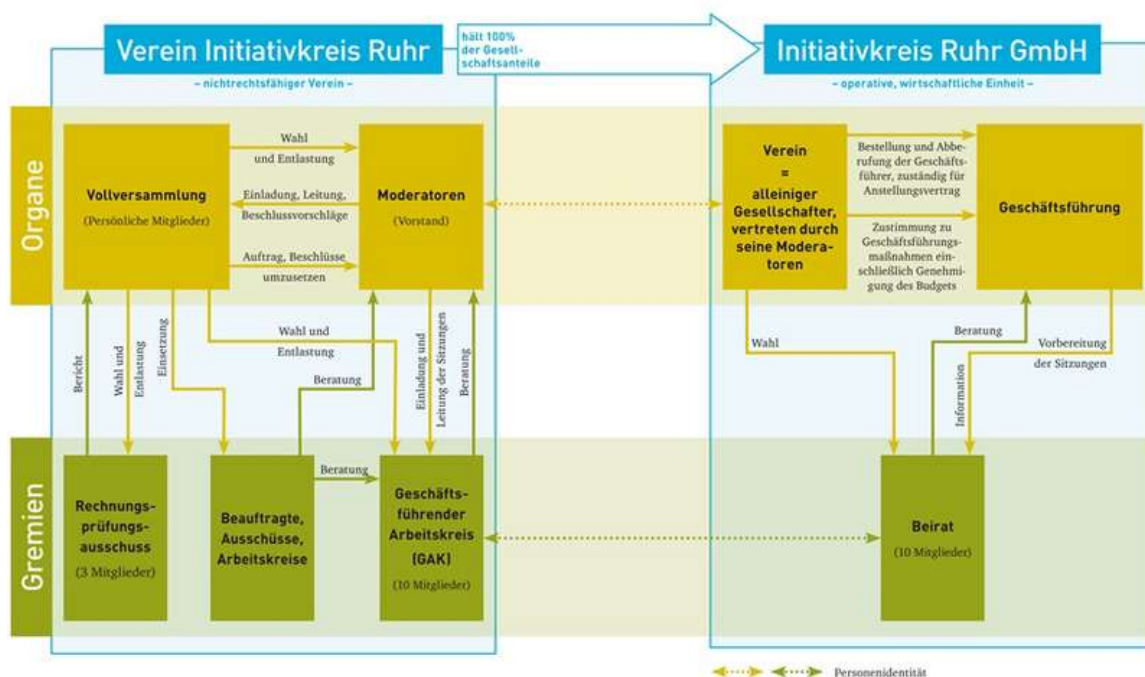


Abbildung 9: Organisationsstruktur des Initiativkreises Ruhr, Quelle: <http://i-r.de/initiativkreis/organisation>

Verein und GmbH bilden damit eine Dualität mit sich ergänzenden Rollen und Zuständigkeiten. Die GmbH entwickelt Konzepte und Instrumente zur Erarbeitung der in den Vereinsstrukturen erarbeiteten langfristigen Zielsetzung. Die Rolle des Vereins wird hingegen unterschiedlich beschrieben. Einerseits wird er primär als rechtliches Hilfskonstrukt gesehen, um die Mitglieder formal in die Tätigkeit der Initiative einzubinden. Der harte Kern der Mitglieder steht dabei projektbezogen im engen Kontakt mit der GmbH und unterstützt einzelne Projekte auch finanziell und personell über den Rahmen des Initiativkreises hinaus: „Die Gemeinsamkeit steht dabei im Mittelpunkt.“ Andererseits wird die Rolle des Vereins darüber



hinaus aber auch in seiner Bedeutung als Netzwerk von Unternehmen in der gesamten Region gesehen, welches von einem „Wir-Gefühl“ getragen wird.

Durch diese Dualität lässt sich der Initiativkreis Ruhr im Sinne unserer Kategorien doppelt beschreiben: in Gestalt des Vereins stellt er eine netzwerkorientierte Initiative dar, während er in Gestalt der GmbH eindeutig maßnahmenorientierten Charakter aufweist. Der Initiativkreis versteht sich insgesamt als eine „verbindende Klammer“ für das gesamte Ruhrgebiet, die lokales „Kirchturmdenken“ überwindet. Daneben existieren aber, z.B. mit dem Regionalverband Ruhr, noch weitere „eng verwobene“ Netzwerke, die im Verbund als regionale Governancestruktur von den verschiedenen Akteuren je nach konkreter Zielsetzung ebenfalls aktiviert werden können. Die Verbindungen zu IHKs, Arbeitsagenturen, Stiftungen, Kirchen und Gewerkschaften sind vielfältig.

#### 3.2.4. OUTPUT

In der Satzung des Vereins „Initiativkreis Ruhr“ heißt es: „Die Mitglieder schließen sich ... zusammen, um durch Kooperation die Umstrukturierung des Ruhrgebiets zu fördern“. Die Initiative soll „nach innen und außen ein realistisches Bild von der Bedeutung und Leistungskraft der Region vermitteln und den Gemeinsinn und Zusammenhalt der hier lebenden Menschen stärken“.<sup>5</sup>

Im Vordergrund der Aktivitäten steht das Ziel, das öffentliche Bild des Ruhrgebiets zu verbessern: „Wir wollen zeigen, was wir können.“ Aushängeschild des Initiativkreises sind dabei die großen Kulturveranstaltungen, die schon früh in der Historie der Initiative lanciert wurden. Ein wesentlicher Teil des Budgets wird etwa für die Unterstützung des Klavierfestivals Ruhr aufgewendet. Daneben wird aber auch der nach innen gerichtete Fokus auf die regionale Entwicklung des Ruhrgebiets immer wichtiger. Es sollen vermehrt konkrete Maßnahmen mit direktem Nutzen für die Menschen in der Region „auf die Rampe gebracht werden“.

Die Stoßrichtung der Maßnahmen wird maßgeblich von den amtierenden Moderatoren bestimmt und unter Mitwirkung der weiteren Mitgliedsunternehmen von der GmbH weiter ausgearbeitet. Über die Zeit wurden so zunehmend konkrete Einzelmaßnahmen der Regionalentwicklung durchgeführt, vorrangig in den Bereichen Bildung und Arbeitsmarkt (z.B. die Talenttage Ruhr), aber auch zu den Themen Innovation, Nachhaltigkeit (Innovation City Bottrop) und Gründung (Gründerfonds Ruhr). Die Talenttage erreichen z.B. jährlich ca. 25.000 Teilnehmer in 90 Veranstaltungen mit Formaten wie Offene Labore, Fachkongresse

---

<sup>5</sup> Vergl. Hierzu: [http://194.245.151.44/downloads/IR\\_Handbuch\\_2013\\_final.pdf](http://194.245.151.44/downloads/IR_Handbuch_2013_final.pdf).



und Azubi-Speed-Datings. Derzeit beteiligt sich etwa die Hälfte der Kommunen in der Region an solchen Veranstaltungen. In Zukunft sollen eine Reihe von „Wachstumsprojekten“ auf das gesamte Ruhrgebiet ausgeweitet werden.

Vor allem im Bereich Bildung wird vom Initiativkreis die langfristige Perspektive betont. Man bemühe sich, bestehende Angebote zu bewerben und nicht mit ihnen zu konkurrieren: „Wenn es etwas schon gibt, dann machen wir das nicht nochmal“. Falls Angebotslücken identifiziert werden, versuche man diese mit der Unterstützung von Partnern zu schließen: „Wichtig ist, die richtigen Player zusammenzubringen. Jemand muss die Fäden aufnehmen“. Als Beispiel hierfür wurden die ausgelobten Schülerstipendien („Ruhrtalente“) genannt. Da das Überzeugen von Projektpartnern (z.B. Schulen) oder Sponsoren häufig zeitintensiv ist, werden Maßnahmen zum Teil aber auch aus eigenen Mitteln angeschoben.

Der Initiativkreis Ruhr bezieht darüber hinaus auch zu politischen Fragen Stellung und kann durch das Gewicht der beteiligten Großunternehmen dabei durchaus einen Einfluss geltend machen. Diese Rolle wird jedoch nicht als Kerninteresse der Initiative beschrieben.

### 3.2.5. FINANZIERUNG

Der Verein erhebt formal nur einen freiwilligen Mitgliedsbeitrag. Die Unternehmen beteiligen sich jedoch mit fixen Beträgen am Budget der GmbH.<sup>6</sup> Darüber hinaus betreibt die GmbH auch „klassisches Klinkenputzen“, d.h. Fundraising für die einzelnen Maßnahmen, sowohl innerhalb wie außerhalb des Mitgliederkreises. Oft geübte Praxis ist es, dass die Unternehmen der amtierenden Moderatoren für diese Maßnahmen nicht unerhebliche finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen, um die Ziele und Themen des Initiativkreises zu unterstützen. Die damit im Vergleich zu anderen Initiativen durchaus gute finanzielle Ausstattung des Initiativkreises trägt entscheidend dazu bei, aus eigener Kraft Initiativen anzustoßen und nach ersten Erfahrungen und Erfolgen Partner für diese zu gewinnen. Oft werden Vorhaben, die erfolgreich etabliert sind, auch als eigene GmbH ausgegliedert.

### 3.2.6. ERFOLGSEINSCHÄTZUNG

Aus der Sicht der Akteure erfüllt die Initiative ihren Zweck sehr erfolgreich. Sie stellt ein Netzwerk mit persönlichen Kontakten zur Verfügung und führt Maßnahmen durch, die in der

---

<sup>6</sup> Nach einem Pressebericht betrug dieser Betrag im Jahr 2009 43.000 für kleinere und 86.000 EUR für große Mitgliedsunternehmen; <https://www.waz.de/waz-info/misstoeue-ums-klavierfestival-beim-initiativkreis-ruhr-id2294855.html>.

Öffentlichkeit stark wahrgenommen werden und positiv auf die regionale Entwicklung wirken. Eine ganze Reihe der durch den Initiativkreis angestoßenen Maßnahmen konnte an Eigendynamik gewinnen und stellt einen fest etablierten Teil der regionalen Kultur- und Bildungsaktivitäten im Ruhrgebiet dar. Die in der Satzung formulierten Ziele werden als nach wie vor aktuell wahrgenommen, wobei die Strukturen der Initiative es erlauben, die zu den Zielen beitragenden Maßnahmen in geeigneter Weise fortzuentwickeln.

### *3.2.7. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG/VISIONEN*

Die Initiative ist etabliert und auch für die weitere Arbeit stark aufgestellt. Bei der inhaltlichen und strategischen Ausrichtung steht zurzeit das Thema der Unternehmensgründungen im Zentrum. Eine Entwicklungsmöglichkeit wird in der verstärkten Einbindung von Nachwuchsführungskräften gesehen. Eine relativ neue und für die Zukunft maßgebliche Entwicklung ist auch die Beteiligung von Wissenschafts- und Bildungsinstitutionen.

### *3.2.8. ERFOLGSFAKTOREN*

*Längerfristige Zusammenarbeit, Protagonisten und Treiber, Beteiligung der relevanten Akteure, Geklärte Zielsetzung*

Der Initiativkreis existiert seit 1989 mit unveränderter Zielsetzung. Die meisten Kernakteure beteiligen sich seit der Gründung aktiv an der Arbeit der Initiative. Eine positive Rolle spielen dabei die Strukturmerkmale der persönlichen Mitgliedschaft einerseits, sowie der wechselnden Moderatoren andererseits. Die Mitgliedschaft der Unternehmensvorsitzenden als Organträger führt zu einem hochrangigen Netzwerk, aus dem die Beteiligten auch über die Tätigkeit des Initiativkreises hinaus Nutzen ziehen können. Gleichzeitig werden so die persönliche Verbundenheit und das Vertrauen zwischen den handelnden Personen gestärkt.

Der Initiativkreis Ruhr nimmt mit dieser Stärkung persönlicher Beziehungen einen Erfolgsfaktor wesentlich kleinerer Initiativen auf. Als positiv wird auch gesehen, dass die Moderatoren alle zwei Jahre wechseln. Dies bringt nicht nur regelmäßig neue thematische Impulse in die Arbeit der Initiative ein. Da die Moderatoren in der Regel aus großen Mitgliedsunternehmen kommen, haben sie Zugriff auf ausreichende Ressourcen, um neue Themen zu entwickeln und Maßnahmen zu unterstützen und verfügen über öffentliche und politische „Zugkraft“.

Einschränkend muss hier jedoch betont werden, dass im Gegensatz zu lokalen und kleinen regionalen Initiativen im Initiativkreis Ruhrgebiet nur wenige große bis sehr große Akteure vertreten sind, die keineswegs die volle gesellschaftliche oder auch wirtschaftliche Breite der Region repräsentieren.

### *Umsetzungsperspektive*

Die Initiative ist in Gestalt der GmbH stark maßnahmenorientiert. Unterstützt wird diese Orientierung durch das vergleichsweise große Budget und dadurch, dass projektbezogen zusätzliche Partner akquiriert werden können. Die Fähigkeit der GmbH, Maßnahmen auch aus eigener Kraft anzustoßen und nach ersten Erfolgen Partner für eine Ausweitung der Aktivitäten zu gewinnen, scheint ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Initiative zu sein. Die Finanzierung der Maßnahmen wird durch die beteiligten Großunternehmen erleichtert, deren Engagement auch eine Signalwirkung für weitere Partner darstellt.

### *Beteiligungsmotivation der Unternehmen*

Unternehmen im Ruhrgebiet sehen sich in hohem Maße in einer „Entwicklungspflicht“, um im internationalen Standortwettbewerb zu bestehen. Dies gilt auch für Unternehmen, die im Initiativkreis Ruhr zusammengeschlossen sind. Im Gespräch heben die beteiligten Großunternehmen ihre regionale Verwurzelung und Identität als Triebfeder ihres Engagements auch deutlich hervor. Bei den meisten Beteiligten ist dieses Engagement langfristig angelegt und nicht offensichtlich an aktuelle politische oder gesellschaftliche Debatten oder Problemstellungen gebunden. Auf der persönlichen Ebene werden das Netzwerk und die persönliche Beziehung zu einem Kreis hochrangiger regionaler Wirtschaftsvertreter als Triebfeder für die hohe Beteiligungsmotivation der Unternehmen genannt.

### *Dialog mit der Zivilgesellschaft, öffentliche Wahrnehmung*

Die Vielzahl an Formaten, die zum Teil breitflächig durchgeführt werden, erzeugt enorme Resonanz und Bekanntheit in der Bevölkerung. Nicht zu unterschätzen ist dabei, dass die öffentliche Wahrnehmung der Maßnahmen des Initiativkreises auch den Unternehmen erheblich zu Gute kommt und sich positiv auf die Beteiligungsmotivation auswirkt. Innerhalb der Strukturen der Initiative ist die Zivilgesellschaft nicht direkt vertreten. Die Initiative bemüht sich aber um nachhaltige Konzepte, um bei potentiellen Partnern, wie etwa Schulen, Vertrauen zu gewinnen.

### *Kontakt zum Bildungssystem und Vernetzung mit anderen Initiativen*

Im Rahmen der Bildungsaktivitäten bestehen vielfältige Kontakte zu Bildungseinrichtungen in der Region. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch daran, dass die drei großen Universitäten des Ruhrgebiets seit dem letztem Jahr Mitglied der Initiative sind. Im Rahmen seiner Aktivitäten besitzt der Initiativkreis Ruhrgebiet auch viele Berührungspunkte zu anderen Initiativen, etwa der Initiative „Zukunft durch Industrie e.V.“. Zentral ist darüber hinaus das Verständnis

des Initiativkreises als ein regionales Netzwerk unter mehreren, wobei die einzelnen Netzwerke je nach Zielsetzung von unterschiedlichen Akteuren bespielt werden können.

### 3.3. CHEMIE AM HOCHRHEIN

#### 3.3.1. GENESE

Die Initiative „Chemie am Hochrhein“ wurde im Oktober 2014 offiziell ins Leben gerufen. Sie geht aber auf eine Reihe von „Runden Tischen“ zurück, die schon seit September 2013 existierten. Ursprünglicher Anlass zur Gründung der Initiative war der Rückbau von Produktionsstätten im BASF-Werk Grenzach, durch den nicht unerheblich, auch belastete, Flächen freigesetzt wurden. Gegen einen Recyclingbetrieb für Industrieabfälle, der hier angesiedelt werden sollte, war eine neu gegründete Bürgerinitiative vorgegangen. Durch dieses Ereignis angestoßen, erkannten die Kommunen, die über Chemiestandorte verfügen sowie die dort angesiedelten Unternehmen die Problematik einer schwindenden Industrieakzeptanz.

Die abnehmende Industrieakzeptanz wurde in der Chemieregion Hochrhein als potenzielle Gefährdung des Industriestandorts in der Region angesehen. Gleichzeitig erzeugte der Widerstand in der Bevölkerung Handlungsdruck auf die lokale Politik. Gemeinsam mit Gewerkschaften (IG BCE) und Betriebsräten wurden im Laufe des Jahres 2013 drei Runden Tische eingerichtet, um einen Dialog zwischen den beteiligten Interessengruppen zu etablieren. Die dort diskutierten Themen waren: „Der Hochrhein als Industriestandort für Unternehmen“, „Arbeiten und Leben am Hochrhein“ und „Besser miteinander auskommen“. Die Runden Tische waren somit von Beginn an nicht nur auf die konkrete Situation in Grenzach, sondern auch auf die Industrie-, Standort- und Fachkräftethematik in der gesamten Region ausgerichtet.

Die Runden Tische erhielten große regionale Resonanz. Der Dialog der zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer gestaltete sich aus der Sicht der Initiatoren konstruktiv und hilfreich für die Problemlösung. Um die positiven Ansätze zu verstetigen, verständigten sich die Kernakteure aus Politik, Verwaltung, Unternehmen und Gewerkschaft, den Dialog innerhalb einer kleineren „Steuerungsgruppe“ aus elf Mitgliedern zu institutionalisieren. Im Oktober 2014 schließlich wurde ein Positionspapier unterzeichnet, das von den Geschäftsführern der Wirtschaftsförderung Rheinfelden, der Wirtschaftsförderung der Landkreise Lörrach und Waldshut (Wirtschaftsregion Südwest GmbH) sowie der IHK Hochrhein-Bodensee erarbeitet worden war.

Das Positionspapier legt als Ziele der Initiative fest:

- die Infrastruktur weiterzuentwickeln und dabei wirtschaftliche, soziale sowie ökologische Aspekte zu berücksichtigen,
- Arbeitskräfte, vor allem Jugendliche, aus- und weiterzubilden, anzuwerben und an die Region Hochrhein zu binden,
- Bürgerinnen und Bürger in eine erfolgreiche Standortpolitik einzubeziehen und dabei eine gezielte, verständliche und regelmäßige Kommunikation zu pflegen sowie
- weitere Partner zu gewinnen und gemeinsame Konzepte zu entwickeln, um sich für einen modernen Chemie-Standort Hochrhein einzusetzen.<sup>7</sup>

### 3.3.2. MITGLIEDER/AUSDEHNUNG

Erstunterzeichner des Positionspapiers waren die beteiligten Gemeinden und Landkreise, deren Wirtschaftsförderungsgesellschaften, das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, der Arbeitgeberverband Chemie Baden-Württemberg, die Industriewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie Bezirk Freiburg, die Industrie- und Handelskammer Hochrhein-Bodensee, die lokal ansässigen Unternehmen Evonik und BASF, Betriebsräte der Chemie- und Pharmaunternehmen sowie die Bürgerinitiative „Zukunftsforum Grenzach-Wyhlen e.V.“.

Der von der Steuerungsgruppe beschlossene Branchen- und Regionalfokus (Chemische Industrie am Hochrhein, d.h. zwischen Weil am Rhein und Waldshut-Tiengen) grenzte den Kreis potentieller Mitglieder im Hinblick auf die Unternehmen, Kommunen und Landkreise ab. Das Landeswirtschaftsministerium ist bis heute an der Initiative beteiligt. Zu Beginn nahm auch der damalige Landesminister Schmid mehrfach an den Treffen teil. Der Kontakt zur Landesregierung wurde wesentlich über die von Beginn an beteiligten Betriebsräte und den Landesbezirk der IG BCE etabliert.

Die Resonanz auf hoher landespolitischer Ebene sorgte für „Rückenwind“ bei der Gewinnung der lokal ansässigen Großunternehmen. Zusätzlich konnte durch die Einbeziehung der Gewerkschaften und der Bürgerinitiative in Grenzach eine Steigerung der gesellschaftlichen Akzeptanz erzielt werden. Von der Kerngruppe der Akteure ausgehend, hatte die Industrieinitiative „Chemie am Hochrhein“ ein langsames Wachstum der Mitgliederzahl angestrebt. So wurde auch im Jahr 2017 die Mitgliederrunde vergrößert.

---

<sup>7</sup> [http://www.chemie-am-hochrhein.de/files/positionspapier\\_chemie\\_am\\_hochrhein.pdf](http://www.chemie-am-hochrhein.de/files/positionspapier_chemie_am_hochrhein.pdf)

Derzeit besteht die Initiative aus 19 Mitgliedern aus dem gesamten gesellschaftlichen Spektrum. Gleichzeitig ist in der Diskussion, den Chemiefokus zu erweitern und auch Pharmaunternehmen mit in die Initiative einzubeziehen. Dabei sollen auch grenzüberschreitende Kontakte in die Schweiz intensiviert werden. Die Aufnahme neuer Mitglieder erfordert jeweils die Zustimmung aller Akteure.

### *3.3.3. INTERNE STRUKTUR*

Die Initiative „Chemie am Hochrhein“ hat bisher kein eigenes Personal. Als zentraler Kontakt für die Initiative fungiert die Wirtschaftsförderung Rheinfelden. Zum jetzigen Zeitpunkt sind die bereits genannten Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungen Rheinfelden und Südwest sowie der IHK Hochrhein-Bodensee die treibenden Kräfte, die auch die Organisation und die Agenda der Treffen koordinieren. Dabei betonen letztere die Eigendynamik der Diskussionen, die oft zu ganz anderen Ergebnissen und auch neuen Ideen führe.

Über diese Protagonisten hinaus wird der Erfolg der Initiative stark an einzelnen Personen festgemacht, vor allem an den Standortleitern der Großunternehmen und den Bürgermeistern der beteiligten Kommunen. Die Initiative ist politisch initiiert und erfordert aus Sicht der Befragten auch zukünftig eine Koordination seitens der erwähnten Protagonisten, die zum Teil (mittelbar) der Stadt- bzw. Kreisverwaltung angehören. Die Motivation der beteiligten Unternehmen und Gewerkschaften ist hoch. Alle Akteure sind aktiv beteiligt. Trotzdem bleibt es nach Aussage der Befragten weiterhin notwendig, dass die treibenden Akteure „den Stein am Rollen halten“.

Die Atmosphäre der Treffen wird als offen, freundschaftlich, konstruktiv und rücksichtsvoll beschrieben. Dabei hat sich das gegenseitige Vertrauen über die Zeit vertieft. Für die Zukunft wird die Einrichtung einer eigenen Geschäftsstelle angestrebt. Die organisatorische Arbeit, die bisher (überwiegend) bei der Wirtschaftsförderung Rheinfelden lag, soll dann an eigens hierfür eingestellte Personen übergeben werden.

### *3.3.4. ZIELE UND MAßNAHMEN*

Die zentralen Ziele der Initiative sind seit der Gründung unverändert. Sie sind im Positionspapier der Initiative „Chemie am Hochrhein“ beschrieben. Zu ihrer Umsetzung entwickeln die zentralen Akteure in der Regel Vorschläge für konkrete Maßnahmen, die dann in den Sitzungen der Initiative diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt werden.

Ein zentrales Handlungsfeld ist der Bereich der Fachkräfte. In den beteiligten Landkreisen herrscht Vollbeschäftigung. Hinzu kommt, dass die Arbeitgeber in der Region mit den Unternehmen in der nahen Schweiz konkurrieren, die durch die dortigen höheren Gehälter sehr

attraktiv sind. In der Folge müssen Auszubildende aus weiter entfernten Regionen angeworben werden. Die Initiative „Chemie am Hochrhein“ setzt sich diesbezüglich stark für die Einrichtung von Lehrlingswohnheimen ein. Der Leiter der Gewerbeschule Rheinfeldern ist Teil der Initiative, woraus sich eine enge Kooperation ergeben hat. Im Sommer 2017 wurde zum ersten Mal eine landesweite „Industriewoche 2017“ durchgeführt, in deren Rahmen auch am Hochrhein eine Reihe von Maßnahmen organisiert wurden, z.B. Podiumsgespräche mit Landesvertretern, Unternehmensführungen und Informationsveranstaltungen.

In den Bereichen Dialog und Kommunikation werden schwerpunktmäßig standortpolitische Themen mit der Bevölkerung und zivilgesellschaftlichen Organisationen bearbeitet und diskutiert. Ein zentrales Thema dieser Dialoge ist die Altlastenproblematik bei vielen der von der chemischen Industrie genutzten Flächen. Adressaten der standortpolitischen Aktivitäten sind auch die höheren politischen Ebenen, z.B. beim geplanten Ausbau der Bundesautobahn 98. Ein weiterer Adressatenkreis sind die Konzernmütter der vor Ort ansässigen Betriebe, um die Wahrnehmung des Standortes innerhalb der Konzerne zu steigern und mehr Aufmerksamkeit vor allem für die Dialogbedarfe vor Ort zu gewinnen. Die politische Aufmerksamkeit, insbesondere zu Beginn der Arbeit der Industrieinitiative, hat hierzu positiv beigetragen.

Ein weiterer Tätigkeitsbereich der „Chemie am Hochrhein“ ist die Standortvermarktung. Hier wurden die Aktivitäten seit 2016 deutlich verstärkt. Zum Teil läuft die Kommunikation oft noch über die Einzelteilnehmer, vor allem über die Pressestellen der beteiligten Gemeinden, was eine große Reichweite sicherstellt. Seit 2016 werden auch verstärkt eigene Marketingmittel eingesetzt (Website, Flyer, Aufsteller, Social Media).

### *3.3.5. FINANZIERUNG*

Die alltäglichen Ausgaben der Initiative werden über einen von den Mitgliedern erbrachten Sockelbetrag finanziert. Projekte werden vorab mit einem groben Budget ausgestattet, wobei die projektbezogenen Ausgaben nach der Umsetzung durch einen Schlüssel auf die Mitglieder umgelegt werden. In Zukunft soll über Beiträge eine Geschäftsstelle (und entsprechendes Personal) finanziert werden. Die Akteure erhoffen sich hiervon eine Professionalisierung der Strukturen. Negative Auswirkungen auf das Engagement werden nicht erwartet.

### *3.3.6. TEILNAHMEMOTIVATION DER AKTEURE*

Die beteiligten Akteure sind stark mit der Region Hochrhein verbunden und fühlen sich gleichzeitig dem Chemiestandort verpflichtet. Dies trifft auch auf die Bürgerinitiative zu, deren Mitglieder zu einem beträchtlichen Anteil selbst in der chemischen Industrie tätig und in der Lage sind, auch fachlich anspruchsvolle Diskussionen zu führen. Es wird von allen Beteiligten vor Ort die Notwendigkeit gesehen, einen nachhaltigen Dialog zu führen, da durch

Proteste in der Bevölkerung die Chemieunternehmen in der Zukunft von weiteren Investitionen in der Region absehen könnten. Für diese Aktivitäten müsse jedoch häufig bei den Konzernzentralen Überzeugungsarbeit geleistet werden, ohne deren Zustimmung die lokalen Standortleiter in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt sind.

### *3.3.7. ERFOLGSEINSCHÄTZUNG*

Eine Messung der Zielerreichung in Form von Zahlen oder Markern findet in der Initiative „Chemie am Hochrhein“ nicht statt. Nach der Wahrnehmung der Befragten gibt es jedoch sehr positive Entwicklungen. Zum Gründungszeitpunkt wäre die Stimmung in der Bevölkerung eher schlecht gewesen. Dies habe sich inzwischen aber verbessert. Die "Entfremdung" zwischen Industrie und Bürgern hätte deutlich reduziert werden können. Zudem berichten die Gesprächspartner, dass insbesondere das Ziel einer besseren Einbeziehung von Bürgern gelungen sei. So konnte eine neue Bürgerinitiative, die sich ebenfalls gegen die Industrie in der Region wendet, neuerdings gut in einen Dialog eingebunden werden.

Die Handlungsfähigkeit und die konstruktive Zusammenarbeit hat die Initiative „Chemie am Hochrhein“ heute zu einem wichtigen Ansprechpartner von Politik und Medien auf lokaler Ebene bis hin zur Landesebene werden lassen. Zudem bietet sie eine Plattform für eine bessere Koordination zwischen den Unternehmen. Ein Verbesserungsbedarf wird allerdings noch beim Thema Standortattraktivität gesehen, wobei dieses Thema bereits mit entsprechenden Maßnahmen bearbeitet wird.

### *3.3.8. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG/VISIONEN*

Für die Zukunft ist eine Erweiterung des Mitgliederkreises um die regionalen Pharmaunternehmen mit gleichzeitiger Umbenennung der Initiative geplant. Auch die Kooperation mit Unternehmen jenseits der Schweizer Grenze ist angedacht. Dafür ist allerdings eine Weiterentwicklung der Strukturen, vor allem die Einrichtung einer Geschäftsstelle mit eigenem Personal und entsprechender Finanzierungsgrundlage, eine wichtige Voraussetzung.

### *3.3.9. ERFOLGSFAKTOREN*

#### *Längerfristige Zusammenarbeit*

Ausgangslage der Industrieinitiative „Chemie am Hochrhein“ war die wahrgenommene Gefährdung des Standortes und zukünftiger Investitionen bei fortdauernden Bürgerprotesten. Insofern war die Initiative von Beginn an auf einen dauerhaften gesellschaftlichen Dialog angelegt, der das Grundvertrauen schaffen soll, um spezifische Standortfragen konstruktiv zu



lösen. Das durch die Initiative erarbeitete Positionspapier definiert die „nachhaltige Entwicklung des Industriestandorts“ als Aufgabe in einem „dynamischen und dauerhaften Prozess“. Die Initiative wurde langsam und stetig fortentwickelt und wird mittlerweile als Sprachrohr der Region von der Landespolitik wahrgenommen.

### *Protagonisten und Treiber*

Die Initiative ist eher lose strukturiert und stark vom Engagement von Einzelpersonen abhängig. Dies sind in erster Linie die drei Geschäftsführer der lokalen bzw. regionalen Wirtschaftsförderung und des IHK-Bezirks. Die Geschäftsführer organisieren die Sitzungen, geben inhaltliche Anstöße und treiben die Umsetzung voran.

### *Beteiligung der relevanten Akteure*

Der Chemiestandort Hochrhein besteht aus einer überschaubaren Anzahl von Kreisen, Kommunen und Unternehmen. Daraus ergab es sich erstens, dass alle betroffenen Kommunen, Landkreise, Unternehmen und zum Teil auch Betriebsräte mit relativ geringem organisatorischem Aufwand in den Dialog einbezogen werden konnten. Zweitens wiesen alle Betroffenen eine starke Standortverbundenheit und ein gemeinsames Problembewusstsein auf. Dies erleichterte einen konstruktiven Dialog und die kollektive Entscheidungsfähigkeit. Trotz der Heterogenität kann damit die Handlungsfähigkeit der Initiative gewährleistet werden. Die angedachte Erweiterung des Mitgliederkreises um die regionalen Pharmaunternehmen setzt eine Weiterentwicklung der Strukturen und der Finanzierung voraus.

### *Geklärte Zielsetzung - Kontakt zum Bildungssystem*

Die Grundausrichtung der Initiative wurde durch das maßgeblich von den genannten Treibern entwickelte Positionspapier bestimmt. Die Zielsetzungen der Initiative sind hierdurch klar beschrieben. Durch die Unterzeichnung des Positionspapiers soll ein ausreichendes Commitment der einzelnen Akteure zu den Zielen der Initiative sichergestellt werden. Bislang wurden die im Papier beschriebenen Ziele allerdings unterschiedlich stark bearbeitet. Im Vordergrund standen zunächst der Dialog und die Akzeptanzförderung sowie die Fachkräfteproblematik. Dem zweiten Ziel entsprechend wurden Akteure des Bildungssystems (IHK, Kommunen, Berufsschulleiter) in die Initiative eingebunden. Neben gemeinsamen Ausbildungsgängen ist auch ein Lehrlingswohnheim geplant, da Auszubildende aufgrund der lokalen Vollbeschäftigung immer weiter pendeln müssen. Das Thema Standortmarketing steht seit 2016 im Zentrum.

### *Umsetzungsperspektive - Beteiligungsmotivation der Unternehmen*

Die Beteiligungsmotivation der Akteure speist sich zum einen aus der gemeinsamen Problemwahrnehmung bei den Akzeptanzfragen. Zum anderen trug die frühzeitige Beteiligung der Landespolitik dazu bei, vor allem die Konzernmütter für eine Beteiligung an der Initiative zu gewinnen. Die starke Umsetzungsperspektive sichert die Motivation der Akteure und erzeugt durch die positive Außenwirkung eine Eigendynamik hin zu mehr Mitgliedern und/oder größerer politischer Durchsetzungsfähigkeit.

Trotz einer sehr heterogenen Akteurslandschaft war es der Initiative nach Ansicht der Befragten gelungen, entscheidungsfähig zu bleiben und zielorientiert zu arbeiten. Die Strategie, nur langsam zu wachsen und Vertrauen und Handlungsfähigkeit des bestehenden Mitgliederkreises in den Vordergrund zu stellen, hat sich als erfolgreich bewiesen. Positive Resultate sind nicht nur im Bereich Dialog mit der Bevölkerung zu verzeichnen. Vielmehr engagiert sich die Initiative auch im Bereich berufliche Ausbildung und Vernetzung der ansässigen Unternehmen. Dies schafft den Unternehmen einen zusätzlichen Anreiz zur Beteiligung.

### *Öffentliche Wahrnehmung - Dialog mit der Zivilgesellschaft*

Durch die Fortführung der Runden Tische war es der Initiative schnell gelungen, öffentliche Resonanz zu erzielen. Hierbei spielten sowohl das Gewicht der vor Ort vertretenen Großunternehmen wie auch der gute Kontakt zur Landespolitik eine Rolle, der über die Gliederungen der IG BCE hergestellt wurde. Die mediale Aufmerksamkeit durch den Einbezug von Schlüsselakteuren trug entscheidend zur Beteiligung weiterer Akteure bei.

### *Vernetzung mit anderen Initiativen*

Aufgrund der geringen Zahl der Initiativen im süddeutschen Raum ist die Vernetzung mit anderen Initiativen eher schwach ausgeprägt. Die Initiative „Chemie am Hochrhein“ sucht den Kontakt zur Landesebene und grenzüberschreitend mit Schweizer Unternehmen. Die Initiative nahm an der 2017 erstmals ausgerichteten Industriewoche der Landesinitiative „Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025“ teil.

## **3.4. MASTERPLAN INDUSTRIE HAMBURG**

### **3.4.1. GENESE**

Der erste Masterplan Industrie Hamburg wurde 2007 von der Vertretung des Senats, der Handelskammer Hamburg (HK) und des Industrieverbands Hamburg (ivh) unterzeichnet. Die-

ser Unterzeichnung ging ein Aushandlungsprozess zu den Inhalten und Zielen des Masterplans im Laufe des Jahres 2006 voraus. Im Jahr 2014 wurde der Masterplan erstmals mit Ergänzungen fortgeschrieben.<sup>8</sup> In den fortgeschriebenen Masterplanprozess wurden auch die Gewerkschaften einbezogen.

Hintergrund des Masterplans war die unzureichende Wahrnehmung der Industrie und ihrer Belange in der Stadt Hamburg. Als Sitz verschiedener namhafter Industrieunternehmen sowohl in der Grundstoffindustrie wie auch in der weiterverarbeitenden Industrie leistet Hamburg einen erheblichen Beitrag zur Bruttowertschöpfung und Beschäftigung des Landes. Aktuelle Umstrukturierungen im Energiebereich und die wachsende Bedeutung von Off-Shore-Windkraftanlagen tragen zudem dazu bei, dass die Stadt neue Impulse als Standort für Industrieunternehmen erhält. Trotz der wirtschaftlichen Bedeutung der Industrie hatte das Image Hamburgs als Dienstleistungs- und Hafenmetropole die Bedeutung der Stadt als Industriestandort aber lange Zeit überlagert.

Die geringe Sichtbarkeit der Leistungen der Industrie in der Politik und die Imageprobleme in der Bevölkerung gingen vor dem Masterplan mit einer Industriepolitik einher, in der die Initiatoren des Masterplans die Interessen der Industrie nicht stark genug vertreten sahen. Übergeordnetes Ziel der ersten Auflage des Masterplans 2007 war es daher, die Bedeutung der Industrie für die Stadt Hamburg hervorzuheben und die Rahmenbedingungen für angesiedelte und neue Industrieunternehmen zu verbessern. Konkret ging es um ein verbessertes Flächenmanagement und die Berücksichtigung der industriellen Interessen in der Verkehrsplanung. Das wirtschaftspolitische Bild der Stadt sollte sich, so die Intention, zu einem „Dreiklang aus Hafen, Handel und Industrie“ wandeln.

### *3.4.2. MITGLIEDER/AUSDEHNUNG*

Um diesen Prozess voranzutreiben, schloss sich eine bewusst schlank gehaltene Koordinierungsrunde von zunächst drei Akteuren zusammen:

- die Hamburger Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation,
- die Handelskammer Hamburg und
- der Industrieverband Hamburg.

---

<sup>8</sup> Die aktuelle Version des Masterplans findet sich unter: <http://www.hamburg.de/content-blob/4266196/f4c653a60b8d3a79b1417f95b1ea30c8/data/masterplan-industrie.pdf>

Ausgehend von dem Ziel, die Bedeutung der Industrie in die Politik zu tragen, wurden anfangs keine weiteren Akteure einbezogen. Da die Federführung bei einem Großteil der im Masterplan diskutierten Themen nicht bei der Wirtschaftsbehörde selbst lag (z.B. das Flächenmanagement), wurde von Beginn an eine enge Einbindung mit dem Senat angestrebt, um eine ressortübergreifende Unterstützung des Plans zu gewährleisten. Diese erste, für die Konstitution des Bündnisses wichtige, Zielsetzung konnte erreicht werden. Die erste Auflage des Masterplans 2007 wurde von Handelskammer, Industrieverband und Senat unterschrieben.

Mit der Fortschreibung des Masterplans 2014 wurden die Gewerkschaften als neuer Player in den Prozess einbezogen, wobei diese Einbeziehung auf eigene Initiative der gewerkschaftlichen Seite erfolgte. Der fortgeschriebene Masterplan wurde vom DGB Nord mit unterzeichnet. Auf der Arbeitsebene, d.h. in einzelnen Arbeitskreisen, sind seither auch Vertreter der Mitgliedsgewerkschaften (IG Metall bzw. IG BCE) beteiligt. Die Gewerkschaften werden dabei als wesentliche Ansprechpartner und Multiplikatoren für Fragen der Fachkräfteentwicklung und Weiterbildung (außerhalb ihrer Rolle als Sozialpartner) angesehen.

Die Handlungsebene des Masterplans ist auf die Landesgrenzen Hamburgs beschränkt. Nichtsdestotrotz sind allen befragten Akteuren auch die Schwächen dieser geographischen Abgrenzung bewusst. Es wird mehrfach angemerkt, dass viele der Maßnahmen wenig ziel führend seien, wenn sie an den Landesgrenzen endeten. Dies gilt z.B. für die Verkehrsplanung und die Ansiedlungspolitik, bei denen sowohl Pendlerströme als auch verfügbare Flächen stets in einem größeren regionalen Kontext zu denken seien.

Der Masterplan Hamburg versteht sich als Dialogforum mit dem Hauptziel, die Anliegen der Industrie auf die wirtschaftspolitische Tagesordnung zu heben. Hierzu haben sich die relevanten Akteure Hamburgs zusammengefunden, um gemeinsam Positionen abzustimmen. Mit dem Beitritt der Gewerkschaften in das Bündnis werden verstärkt auch betriebliche Perspektiven und Fragen der Arbeitsplatzsicherung in diesen Prozess eingebracht.

Themenfindung, Agenda-Setting und die Konkretisierung von Maßnahmenplänen sollen auf Basis dieser schlanken Struktur auch weiterhin flexibel gehandhabt werden können. Es ist daher kein explizites Ziel der Masterplaninitiative, die Mitgliederzahl im Hinblick auf die verantwortlichen Akteure zu erhöhen. Bei den Aktivitäten wird jedoch eine Erweiterung angestrebt. Indem das Thema der Industrieakzeptanz angegangen wird, soll auch der Adressatenkreis ausgeweitet werden, sowohl in Richtung der Unternehmen wie auch einer breiteren Öffentlichkeit. Das Handlungsfeld „Akzeptanz der Voraussetzungen für die Industrie“ soll hierzu in den kommenden Jahren auch mit Hilfe von Kampagnenarbeit durchgesetzt werden.

In einigen Handlungsfeldern des Masterplans wird zudem eine stärkere Einbeziehung der Verbands- bzw. Kammermitglieder auf der Durchführungsebene angestrebt.

### *3.4.3. INTERNE STRUKTUR*

Der Masterplan hat keine Geschäftsstelle. Die Koordination der Aktivitäten obliegt der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation. Sie stellt die Räumlichkeiten für die Treffen zur Verfügung, spricht Einladungen aus und betreut die Agenda. Die Wirtschaftsbehörde lädt auch vier Mal im Jahr die Koordinierungsrunde zu ihren turnusmäßigen Treffen ein. Hier werden neben tagesaktuellen Themen auch der Fortschritt innerhalb der Handlungsfelder sowie die potentiellen Handlungsbedarfe diskutiert. Zumeist werden ein bis zwei Handlungsfelder des Masterplans schwerpunktmäßig behandelt. Neben der Prüfung der Umsetzungsfortschritte dienen diese Treffen auch der Identifikation neuer Themen, die in den Masterplan aufgenommen werden sollen.

Innerhalb der Handlungsfelder gibt es je nach Bedarf eigene Arbeitsgruppen. Sie werden von unterschiedlichen Akteuren koordiniert und bestimmen die Häufigkeit ihrer Treffen selbst. Je nach inhaltlichem Schwerpunkt setzen sich die Teilnehmer dieser AGs aus den genannten Institutionen zusammen, wobei nicht alle vier Partner notwendigerweise immer vertreten sein müssen. Arbeitsgruppen sind jedoch nicht in jedem Handlungsfeld etabliert. Sie werden nur bei Bedarf eingerichtet. So wurde beispielsweise im Handlungsfeld „Energie für die Industrie“ keine eigene Arbeitsgruppe gebildet. Stattdessen wird der jährliche Energie-Dialog des Landes als Gesprächsplattform für dieses Thema genutzt. Die Unterzeichner des Masterplans treffen sich zusätzlich einmal im Jahr, um den Fortschritt der Maßnahmen nachzuverfolgen und neue Handlungsbedarfe zu adressieren.

Die Wirtschaftsbehörde nimmt aufgrund ihrer koordinierenden Rolle eine leicht herausgehobene Stellung in der Masterplaninitiative ein. Bezogen auf das inhaltliche Engagement sind alle Institutionen jedoch ähnlich stark involviert. Es lässt sich allerdings feststellen, dass es verschiedene Einzelpersonen gibt, die insbesondere bei der ersten Auflage des Masterplans als Initiatoren und Protagonisten fungierten. Diese haben ihre Positionen und Rollen inzwischen zum Teil verändert, indem sie von einer Verbandsposition in den Senat wechselten. Ein solcher Wechsel wird als wichtiger Meilenstein in der Vertrauensbildung und Abstimmung der Interessen angesehen. Die räumliche Begrenzung des Stadtstaats und die Dichte des daraus resultierenden Netzwerks werden als weiter begünstigende Faktoren hierfür angesehen.

Insgesamt hat das enge Zusammenspiel eines kleinen und homogenen Kreises von Akteuren dazu geführt, dass in vergleichsweise kurzer Zeit ein sehr konkreter Handlungsplan erarbeitet werden konnte. Die Aufnahme der Gewerkschaften in den Dialog hat diesen Prozess nach Einschätzung der Beteiligten bereichert und setzt in wichtigen Fragen wie Digitalisierung, Fachkräfteentwicklung und Weiterbildung gezielte Impulse. Die Koordinierung durch die Wirtschaftsbehörde sei wichtig, um ein regelmäßiges Monitoring und eine kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten.

#### 3.4.4. OUTPUT

Die Ziele des Masterplans Industrie Hamburg sind im gleichnamigen Dokument (beziehungsweise seiner Fortschreibung 2014) festgelegt. In der aktuellen Version des Masterplans sind sieben Handlungsfelder beschrieben:

- Flächen für Industrie
- Verkehr als Bedingung für Industrie
- Innovationsmetropole Hamburg
- Industrie und Umwelt
- Energie für die Industrie
- Fachkräfte für die Industrie
- Akzeptanz der Voraussetzungen für die Industrie

Für jedes dieser Handlungsfelder wurden Zieldimensionen festgelegt, die wiederum in Maßnahmen und Indikatoren zur Zielkontrolle konkretisiert wurden. Anhand der Indikatoren soll eine regelmäßige Fortschrittskontrolle durchgeführt werden und alle zwei Jahre Bericht erstattet werden. Die Umsetzung dieses Monitoringinstrumentes erfolgt jedoch häufig anhand der Einbeziehung übergeordneter Indikatoren zur Standortentwicklung, die nicht immer alle Zieldimensionen abbilden. Während die meisten der obenstehenden Handlungsfelder in ähnlicher Form bereits in der ersten Version des Masterplans festgehalten waren, wurde das Handlungsfeld „Akzeptanz der Voraussetzungen für die Industrie“ im Jahr 2014 neu aufgenommen.

Innerhalb der erarbeiteten Typologie lässt sich der Masterplan Industrie Hamburg eher den netzwerkorientierten Bündnissen zuordnen. Die bisher definierten Handlungsfelder richten sich weniger an Einzelunternehmen oder die Öffentlichkeit, sondern zielen vornehmlich auf eine Sensibilisierung der Akteure in der Landespolitik. Sie sind folglich so angelegt, dass sie nicht in konkrete Projekte übersetzt werden können oder bereits als politische Maßnahmen

an anderer Stelle institutionalisiert sind. Zu nennen ist hier z. B. die stärkere Berücksichtigung von industriepolitischen Interessen und Bedarfen in der Flächen- und Verkehrsplanung der Hansestadt.

Eine Ausnahme bildet das Handlungsfeld ‚Akzeptanz der Voraussetzungen für die Industrie‘. Hier beginnt die Initiative mit eigenen Projekten und Aktivitäten in die Öffentlichkeit zu gehen. Grundlage hierfür ist eine Studie zur Industrieakzeptanz in der Bevölkerung, die im Jahr 2015 in Hamburg durchgeführt wurde.<sup>9</sup> Die Ergebnisse der repräsentativen Umfrage weisen unter anderem auf einen erhöhten Informationsbedarf von Bürgern hin, die keinen direkten Bezug zur Industrie haben. Mit gezielten Veranstaltungsformaten wie der „Langen Nacht der Industrie“ und dem „Tag der Technik“ wird dieser Problematik bereits begegnet. Zukünftig soll darüber hinaus eine größere Imagekampagne durchgeführt werden, die dem Plan nach durch einen Förderverein unter der Mitgliedschaft von Industrieunternehmen finanziell unterstützt wird.

Da bislang die breite Öffentlichkeit nicht Adressat des Masterplans war, gibt es wenig Erfahrungen in der Frage, wie die Öffentlichkeit erreicht werden kann. Ob es der Initiative gelingt, zu einer stärkeren Maßnahmenorientierung zu kommen und die breite Öffentlichkeit zu adressieren, bleibt zurzeit noch offen. Jedoch wird eine besondere Rolle bei der Einbindung der Öffentlichkeit den Gewerkschaften zugesprochen, da diese über die entsprechenden Zugangskanäle verfügen und beispielsweise über Betriebsräte als Multiplikatoren eine vergleichsweise breite Zielgruppe erreichen können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einzelziele des Masterplans auf einen Wechsel der Perspektive in der Senatspolitik zielen. Anders als in vielen anderen Landesinitiativen, ist die Landesregierung in Hamburg jedoch nicht der einzige Initiator der Industrieinitiative. Der Masterplan Industrie Hamburg hebt sich dadurch von klassischen Initiativen auf Landesebene ab, dass sich die Zusammensetzung der Beteiligten hier organisch entwickelt hat. Da die Akteure auf Verbandsebene agieren, ist die Funktionslogik eher top-down.

#### 3.4.5. FINANZIERUNG

Der überwiegende Anteil der Aktivitäten, die im Masterplan festgelegt wurden, wird als politische Maßnahme vom Senat finanziert. Ausnahme ist die Kampagne im Handlungsfeld „Akzeptanz der Voraussetzungen für die Industrie“. Zu ihrer Finanzierung soll ein Förderverein

---

<sup>9</sup> [http://www.meinecke-rosengarten.de/fileadmin/01\\_Content/Downloads/Akzeptanz\\_der\\_Industrie\\_in\\_Hamburg.pdf](http://www.meinecke-rosengarten.de/fileadmin/01_Content/Downloads/Akzeptanz_der_Industrie_in_Hamburg.pdf)

aus ansässigen Industrieunternehmen gegründet werden. Eine konkrete Struktur der Finanzierung wurde bisher allerdings noch nicht festgelegt.

#### *3.4.6. TEILNAHMEMOTIVATION DER AKTEURE*

Als Verbandsvertreter gehören die Vertreter der Handelskammer und des Industrieverbands zu den Initiatoren und Ausgestaltern der Agenda des Masterplans. Sie vertreten die Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen. Die Gewerkschaftsvertreter sind mit der Zielsetzung in den Masterplan eingetreten, die Interessen der (Industrie-)Belegschaften zu vertreten. Die Begründung für die Beteiligung der Gewerkschaften liegt darin, dass technologischer Fortschritt, Digitalisierung und neue Formen der Produktion auch zu unsicheren Entwicklungsperspektiven von Unternehmen und ihren Beschäftigten führen. Diese Themen sollen in Zukunft verstärkt in die Hamburger Industriepolitik einfließen.

Da im Vergleich zu anderen Initiativen der Masterplan eher von Institutionen als von Einzelpersonen getragen wird, scheint im aktuellen Prozess die Abhängigkeit von einzelnen Protagonisten vergleichsweise gering zu sein. Nichtsdestotrotz wurden von allen Akteuren spezifische Personen genannt, die vor allem zu Beginn der Initiative als Treiber agiert haben.

#### *3.4.7. ERFOLGSEINSCHÄTZUNG*

Die befragten Akteure sind mit dem Fortschritt des Masterplans in den meisten Handlungsfeldern zufrieden. Vor allem das übergeordnete Ziel, die Bedeutung der Industrie an die Landespolitik heranzutragen, konnte aus Sicht der Protagonisten erreicht werden. Auch innerhalb der verschiedenen Handlungsfelder konnte ein Fortschritt erreicht werden. Als Beispiele hierfür werden vor allem das gemeinsame Flächenmanagement und die Positionierung Hamburgs als Innovationsstandort genannt.

Ebenfalls als Erfolg wird gewertet, dass es zu keinem nennenswerten Rückgang in der Ansiedlung von Industrie seit Entwicklung des Masterplans gekommen ist. Für einige Wirtschaftssektoren kann sogar ein Zuzug von Unternehmen verzeichnet werden. Die Initiative hat neben den konkreten Ergebnissen des Masterplans auch ein Forum geschaffen, in dem sich die beteiligten Akteure über Themen austauschen können, die nicht direkt mit dem Masterplan zusammenhängen. Diese Netzwerkfunktion scheint insbesondere für das Zusammentreffen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite von Bedeutung zu sein. Mit den Koordinierungsrunden des Masterplans wurde ein Ort geschaffen, an dem sich unterschiedliche Akteure, auch die Sozialpartner, als Kooperationspartner begegnen.

#### *3.4.8. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG/VISIONEN*

Noch im Dezember 2017 wird der der Masterplan um zwei Handlungsfelder erweitert:



- Industrie 4.0
- 3D-Druck

Die Umsetzung des Handlungsfeldes „Akzeptanz für die Voraussetzungen der Industrie“ soll in den kommenden Jahren durch unterschiedliche Aktivitäten untermauert werden. Darüber hinaus wurde eine Neu-Auflage des Masterplans angestoßen.

#### 3.4.9. ERFOLGSFAKTOREN

##### *Beteiligung der relevanten Akteure – Protagonisten und Treiber*

Auch wenn in die Entwicklung des ersten Masterplan lediglich drei institutionelle Akteure eingebunden waren (Wirtschaftsbehörde, Handelskammer, Industrieverband), war es gelungen, den Hamburger Senat frühzeitig in die Ziele und Aktivitäten des Masterplans einzubinden. Der Senat war sowohl erster Adressat als auch wichtiger Multiplikator und Protagonist einer Neuausrichtung der Industriepolitik. Mit der Beteiligung des Senats sicherte sich die Initiative quasi von ihrer Geburtsstunde an die landespolitische Unterstützung, gerade bei den wichtigen ressortübergreifenden Themen.

Die operative Arbeit wird von den drei initiierten Institutionen und – seit 2014 - dem DGB Nord geleistet. Hinter den genannten Institutionen stehen jeweils unterschiedliche Einzelakteure (Mitgliedsunternehmen bei Verband und Kammer, Einzelgewerkschaften und Betriebsräte beim DGB Nord), wobei gegenüber diesen Akteuren eine ständige Legitimationspflicht besteht. Diese starke Rückkopplung zur Mitgliederstruktur wird zuweilen auch als einschränkend wahrgenommen, da die interne Abstimmung sehr zeitintensiv ist.

Die Wirtschaftsbehörde behält in Abstimmung mit den Partnern eine koordinierende Funktion, was z. B. Fragen des Einladungsmanagements, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Finanzierung (kleinerer) Einzelaktivitäten betrifft.

##### *Geklärte Zielsetzung*

Mit dem Masterplan wurden konkrete Erwartungen und Zielsetzungen formuliert, die ein klares Commitment der Beteiligten ermöglichten. Gleichzeitig wurden die Ziele operationalisiert und mit Maßnahmen belegt, inklusive eines ersten Entwurfs eines Monitoringsystems zur Fortschrittsberichterstattung. Die Unterzeichnung der gemeinsamen Ziele erfolgte unter Einbeziehung des Senats. Ebenso öffentlichkeitswirksam wurden auch Aktivitäten zur Fort-

schreibung und Aktualisierung durchgeführt. Vor diesem Hintergrund wurden einzelne Arbeitsgruppen gebildet, die für die Umsetzung und Erfassung der Indikatoren zum Monitoring verantwortlich zeichnen.

### *Öffentliche Wahrnehmung*

Die Unterzeichnung des Masterplans und die Entwicklung neuer Weichenstellungen erfolgen jeweils unter Einbeziehung der Presse. Gleichzeitig wird die Industriepolitik des Senats von der Hamburger Bürgerschaft kritisch begleitet, sodass die Akteure des Masterplans in gewissem Sinne eine Kontrollfunktion ausüben. Von Seiten der Bürgerschaft werden ebenso wie von Oppositionsparteien in regelmäßigen Abständen Anfragen über den Fortschritt des Masterplans gestellt.

Mit der geplanten Berücksichtigung von Akzeptanzfragen wird nicht nur die Öffentlichkeitsarbeit einen notwendigen Wandel erfahren. Die Öffentlichkeit selbst wird auch stärker zum Adressaten der Aktivitäten erklärt, sodass die Initiative ihren Charakter in Zukunft verändern wird. Die Fokussierung auf die Gestaltung der Industriepolitik auf Landesebene wird damit um eine Dialogorientierung erweitert. Mit einer ersten Befragung zur Industrieakzeptanz in Hamburg und der zielgruppenorientierten Aufbereitung der Ergebnisse werden die neuen Wege der Kommunikation bereits beschritten.

### *Umsetzungsperspektive – längerfristige Zusammenarbeit*

Der Masterplan war von Beginn an auf Maßnahmen und die Sensibilisierung von unterschiedlichen Zielgruppen ausgelegt. Insbesondere die Regierungs- und Verwaltungsstellen der Hansestadt Hamburg sollten für die Belange der Industrie sensibilisiert werden. Die Arbeitsteilung innerhalb der Landesregierung findet z. T. eine Entsprechung in der Kammerorganisation, sodass die Aufnahme neuer Ziele mit unterschiedlichen Verantwortlichen innerhalb der jeweiligen Institutionen abgestimmt werden muss.

Der enge Kreis der Kernakteure (Wirtschaftsbehörde, Handelskammer, Industrieverband, DGB Nord) schafft vergleichsweise schlanke Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse, sodass eine gute Basis für die längerfristige Zusammenarbeit in der Masterplaninitiative gelegt wurde. Die Aktualisierung des Masterplans ebenso wie die Aufnahme neuer Themen und Arbeitsgruppen sowie personelle Wechsel zwischen den beteiligten Organisationen bilden die Grundlage für eine abgestimmte und vertrauensbasierte Zusammenarbeit.

Fachkräfterekrutierung und -entwicklung sowie Aus- und Weiterbildung sind zentrale Handlungsfelder in einer dienstleistungsorientierten Stadtgesellschaft, denen sich auch der Masterplan Hamburg in besonderem Maße widmet. Diesen Diskurs zu etablieren und nach Lösungen für die Industriebetriebe vor Ort zu suchen, wird die längerfristige Ausrichtung der Initiative leiten. Dabei hat die Erkenntnis, dass Themen wie z. B. die Digitalisierung weitreichende Konsequenzen für die Produktions- und Dienstleistungsarbeit nach sich ziehen, die Kooperation mit den Gewerkschaften positiv motiviert.

Die starke räumliche Ausrichtung auf die Grenzen des Stadtstaats resultiert aus der territorialen Zuständigkeit des Senats. Für die Netzwerkarbeit der Beteiligten, kurzfristige Abstimmungen oder auch die Diskussion tagesaktueller industriepolitischer Fragen ist es von Vorteil, dass die Wege zwischen den Akteuren kurz sind. Gleichzeitig resultieren hieraus jedoch Beschränkungen z. B. hinsichtlich eines standortübergreifenden Flächenmanagements oder der Ansprache von (Industrie-)Akteuren außerhalb der Landesgrenzen. Das Konzept der Metropolregionen wird hierbei, insbesondere von den Akteuren der Landespolitik, nicht als ausreichende Legitimation wahrgenommen.

### 3.5. ZUKUNFT DURCH INDUSTRIE DÜSSELDORF

#### 3.5.1. GENESE

Hintergrund für die Gründung der Industrieinitiative „Zukunft durch Industrie – Düsseldorf“ waren die Herausforderungen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 und der damit verbundene Umsatzrückgang der Industrie. Diese Entwicklungen bewirkten in Nordrhein-Westfalen eine Rückfokussierung der Wirtschaftspolitik auf die industrielle Wertschöpfung. Zum anderen gab es den konkreten Anlass einer geplanten Kohlenmonoxid-Pipeline zwischen Dormagen und Uerdingen, die – auch wegen einer unzureichenden Kommunikationsstrategie der beteiligten Akteure - gesellschaftliche Proteste hervorrief.

Die Initiative „Zukunft durch Industrie e.V.“ versteht sich als Kommunikationsplattform, die alle gesellschaftlichen Gruppen zum Dialog einlädt, um den Nutzen einer modernen Industrie für die Gesellschaft aufzuzeigen und bestehende Chancen und Risiken zu diskutieren. Insbesondere die Chemische Industrie war immer schon gezwungen, für die Akzeptanz ihrer industriellen Tätigkeiten und Produkte in der Bevölkerung zu werben. Dies verstärkte sich durch die strategische Neuausrichtung des Bayer-Konzerns zwischen 2002 und 2005, die zum Wandel der ehemals „monolithischen“ Chemiestandorte Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen in Chemieparcs mit einer Vielzahl angesiedelter Unternehmen führte. Die Einzelunternehmen wurden dadurch öffentlich weniger sichtbar, was einen Akzeptanzrückgang in der Region bewirkte.

Um eine Plattform für den industriepolitischen Diskurs zu schaffen und in der Bevölkerung für Akzeptanz der Industrieprojekte zu werben, wurden von der zuständigen Planungsbehörde - dem Regierungspräsidium Düsseldorf - Dialogveranstaltungen durchgeführt, die hohen Zuspruch in der Bevölkerung fanden. Um diesen Dialog zu verstetigen, wurde 2010 gemeinsam durch Regierungspräsidenten und der IHK der Verein „Zukunft durch Industrie e.V.“ gegründet. Damit war die Initiative eine der ersten ihrer Art in Nordrhein-Westfalen.

### 3.5.2. MITGLIEDER/AUSDEHNUNG

Die Zielsetzung des Vereins beinhaltet die Schaffung eines positiven Industriebildes in der Region. Es geht darum, den Nutzen von Industrieunternehmen als Arbeitgeber und Quelle regionalen Wohlstands zu vermitteln. Hierzu soll ein offener Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen geführt werden, der auch Bürgerinnen und Bürger aktiv einbindet. Mit der Initiative „Zukunft durch Industrie – Düsseldorf“ sollte eine breite Abdeckung gesellschaftlicher Positionen erreicht werden. Unter den 20 Gründungsmitgliedern befanden sich Unternehmen, Unternehmer- und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften (IG Metall, IG BCE), IHKs, zivilgesellschaftliche Gruppen und Privatpersonen: „Untereinander war man sich schnell einig – der Dialog mit der Bevölkerung muss im Vordergrund stehen.“

Anfangs hatte sich die Initiative darauf konzentriert, gezielt überregional gut vernetzte Akteure als Multiplikatoren zu gewinnen, um eine Wirkung, auch über das Stadtgebiet Düsseldorfs hinaus, im ganzen Regierungsbezirk zu entfalten. Der Verein war daher von Beginn an offen für neue Mitglieder. Der räumliche Fokus auf den Regierungsbezirk Düsseldorf wurde damit schnell aufgehoben, so dass Akteure aus ganz Nordrhein-Westfalen Mitglied werden konnten. Auch Dienstleistungsunternehmen und Einzelpersonen können der Industrieinitiative beitreten. Nur aktiven Politikern ist die Mitgliedschaft nicht gestattet, um die angestrebte Überparteilichkeit der Initiative nicht zu gefährden.

Mittlerweile ist der Verein stark gewachsen und umfasst 160 Mitglieder. Die Befragten führen dieses Wachstum auf den vorhandenen Bedarf im Bereich der Industrieakzeptanz, die Ausstrahlung der handelnden Personen und die sichtbaren Ergebnisse („Da passiert was!“) durch die Arbeit der Initiative „Zukunft durch Industrie“ zurück. Als Resultat besitzt die Initiative heute einen regionalen Fokus, der aber flexibel auch auf Aktive aus anderen Regionen ausgedehnt werden kann. Der räumliche Zuschnitt und das Spektrum der Beteiligten wird von den Befragten als zielführend empfunden. Umgekehrt könnte eine größere räumliche Ausdehnung aus Sicht der Befragten zu einer Diffusion von Verantwortung führen. Bei zu starker räumlicher Begrenzung würde hingegen die „kritische Masse“ für großangelegte Maßnahmen fehlen.

### 3.5.3. INTERNE STRUKTUR

Gremien des Vereins sind der Vorstand, die Mitgliederversammlung und die Geschäftsstelle. Letztere umfasst 1,5 Stellen und ist bei der Industrie- und Handelskammer Düsseldorf angesiedelt, aber formal unabhängig. Der 12-köpfige Vorstand umfasst derzeit, neben acht Vertretern von Einzelunternehmen, je einen Vertreter der IHK Düsseldorf, des Industriekreises Düsseldorf e.V., der IG BCE Nordrhein und der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Die Zusammenarbeit der Vorstandsmitglieder wird als vertrauensvoll beschrieben und von einer gemeinsamen Auffassung über den Dialog als gesamtgesellschaftliches Erfordernis getragen. Der überschaubare Kreis der Vorstandsmitglieder sorgt aus Sicht der Befragten für hohe Entscheidungsfähigkeit. Ursprünglich sollte die IHK als Moderatorin und verbindende Klammer der Initiative fungieren. Diese Funktion erschien aber aufgrund der guten Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes letztlich als nicht notwendig.

Die Strukturen werden als entscheidungsfähig und adäquat angesehen. Nach einer Gründungsphase, in der die Ausgestaltung und Zielsetzung offen waren (die Rede war von einem gewissen „Start Up-Charakter“), zeigt sich die Industrieinitiative aus der Sicht der Befragten heute strukturell gefestigt. Zweimal jährlich tagt die Mitgliederversammlung, die über die Themen und Maßnahmen abstimmt.

### 3.5.4. ZIELE UND MAßNAHMEN

Die Satzung der „Zukunft durch Industrie – Initiative Düsseldorf“ nennt als Aufgaben des Vereins:

- die Standortbindung der Industrie zu erhöhen,
- den Industriestandort zu stärken,
- intelligente Netzwerke aus Industrie und Dienstleistung weiter zu entwickeln,
- die Entstehung neuer Industriearbeitsplätze zu fördern,
- die Bedeutung der Industrie als Motor für die wirtschaftliche Entwicklung und als Wachstumstreiber für den Dienstleistungssektor heraus zu erarbeiten und
- die Standortbedingungen für die gezielte Entwicklung der Industrie zu verbessern.

Die zentralen Akteure teilen im Grundsatz das Selbstverständnis der Initiative als Dialogplattform mit der Bevölkerung. Dies trifft auch für die Gewerkschaften und die Umweltverbände zu. Allerdings spielt die Maßnahmenorientierung, nicht zuletzt im Hinblick auf die Stärkung von Industrieakzeptanz, für viele Beteiligte eine zentrale Rolle.

Im Vorstand werden die inhaltlichen Vorschläge entwickelt und ein Maßnahmenkatalog erstellt. Dieser benennt für die einzelnen Maßnahmen jeweils Verantwortliche und die Umsetzungsinstrumente. Die Maßnahmen werden dann vom Vorstand in der Mitgliederversammlung vorgestellt und müssen von dieser in der großen Mehrheit angenommen werden. Einzelmaßnahmen werden gegebenenfalls in Workshops mit unterschiedlicher Zusammensetzung aus dem Kreis der Mitglieder konzipiert.

Das „Leuchtturmformat“ der Initiative ist die „Lange Nacht der Industrie Rhein-Ruhr“, an der sich jedes Jahr ca. 80 Unternehmen beteiligen, womit mehr als 4.000 Menschen erreicht werden. Darüber hinaus organisiert die Industrieinitiative Dialogveranstaltungen, eine Roadshow „Industrie in NRW“, führt PR-Aktivitäten durch und gibt politische Stellungnahmen ab. Bestehende Formate und Maßnahmen sollen zukünftig weiter professionalisiert werden, um sie mit weniger Aufwand umsetzen zu können, so etwa beim Material für einen Infostand.

### *3.5.5. FINANZIERUNG*

Die Finanzierung der Initiative „Zukunft durch Industrie e.V.“ erfolgt ausschließlich durch Mitgliedsbeiträge. Die Kapazitäten zur Maßnahmenumsetzung werden angesichts einer begrenzten Finanzierungsgrundlage als „beachtlich“ angesehen und beruhen auf geschickten themenspezifischen Kooperationen sowie in hohem Maße auf dem ehrenamtlichen Engagement der Beteiligten.

### *3.5.6. TEILNAHMEMOTIVATION DER AKTEURE*

Der Aufwand für die Teilnahme an den Veranstaltungsformaten, z.B. der Langen Nacht der Industrie, wird für die Unternehmen auf ca. 10 Personentage geschätzt. Hinzu kommen für die Vorstandstätigkeit ein Zeitaufwand von 2-3 Tagen und die finanziellen Mitgliedsbeiträge. Das Engagement in der Industrieinitiative bedeutet für die Unternehmen daher einen relativ hohen Aufwand. Dennoch ist die Beteiligungsmotivation der Unternehmen hoch. Als Gründe hierfür werden auf der einen Seite die hohe Standortverbundenheit und auf der anderen Seite die gemeinsame Sicht der Akteure auf die Problematik mangelnder Industrieakzeptanz genannt.

Die Ablehnung von Industrieprojekten durch Teile der Bevölkerung wird als Gefahr für den Industriestandort der Region gesehen. Insofern müsse hier mit einem stetigen - also nicht nur anlassbezogenen - Dialog entgegengewirkt werden. Während die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes als kooperativ und vertrauensvoll beschrieben wird, werden die Interessen der Mitglieder zum Teil jedoch als sehr heterogen angesehen. Vor allem den auswärtigen Konzernmüttern könne manchmal nur schwer der Nutzen eines regionalen gesell-

schaftlichen Engagements verdeutlicht werden. Hier ist aus der Sicht der Befragten die integrierende Kraft des Vorstandsvorsitzenden der Initiative „Zukunft durch Industrie“ gefordert, um ein Auseinanderdriften zu vermeiden.

### *3.5.7. ERFOLGSEINSCHÄTZUNG*

Wenngleich eine quantitative Erfolgsmessung den Befragten schwierig erscheint, wird die Wirkung der durchgeführten Maßnahmen als durchweg positiv bewertet. Die Politik habe die Aktivitäten und Interessen der Initiative wahrgenommen und die Rahmenbedingungen hätten sich durch ihre Arbeit wesentlich verbessert. Auch die Haltung der Bevölkerung zur Industrie wird von einigen Befragten als deutlich besser wahrgenommen. Grundsätzliche Ablehnung von industrieller Wertschöpfung sei heute weniger stark ausgeprägt als erwartet. Zum Teil wird anstelle von Industrieakzeptanz mittlerweile von „Industriebegeisterung“ gesprochen, die es zu entfachen gelte.

Die positive Einstellung der Bevölkerung zur Industrie, so die Befragten, finde jedoch immer noch schnell ein Ende, wenn Einwohner von konkreten Vorhaben direkt betroffen seien. Der sogenannte NIMBY-Effekt („Not in my backyard“) besteht demnach fort. Als kritisch wurde dabei angesehen, dass gerade die Gegner der Industrieprojekte von vielen Dialogmaßnahmen nicht erreicht würden. Zu den Veranstaltungen kämen „immer die gleichen Leute“. Nichtsdestotrotz sei es wichtig, eine Plattform für den Dialog zu haben und wiederkehrende Events mit Bindungseffekt, wie die Lange Nacht der Industrie, durchzuführen.

### *3.5.8. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG/VISIONEN*

Für die zukünftige Entwicklung wird aktuell eine Strategiediskussion geführt, die neue Themen aufgreifen soll. Hierzu gab es bereits eine Vielzahl von Vorschlägen aus dem Mitgliederkreis.

### *3.5.9. ERFOLGSFAKTOREN*

#### *Protagonisten und Treiber - Umsetzungsorientierung*

Genese und Wachstum der Initiative sind stark an einzelne Personen gebunden. Die Beschränkung auf einen kleinen Entscheidungskreis wird dabei als Garant für gewachsenes Vertrauen über Interessenlagen hinweg und für eine hohe Entscheidungsfähigkeit angesehen. Das entscheidendes Gremium der Industrieinitiative „Zukunft durch Industrie – Düsseldorf“ sei der Vorstand.

Die Umsetzung von Maßnahmen ist erklärtes Ziel der Initiative. Dabei stellen die Breite und räumliche Verteilung des Akteursspektrums gemeinsame Maßnahmen vor vergleichsweise

hohe organisatorische Anforderungen. Diesen wird die Initiative durch eine klare Teilung in Vorstand und weitere Mitglieder gerecht. Die der Mitgliederversammlung unterbreiteten Vorschläge umfassen häufig einen konkreten Umsetzungsvorschlag und eine Zuordnung von Verantwortlichkeit. Die Ausarbeitung erfolgt durch Arbeitsgruppen aus dem Kreis der Mitglieder.

### *Beteiligung der relevanten Akteure – Dialog mit der Zivilgesellschaft – Öffentliche Wahrnehmung*

Ein wesentliches Ziel der Initiative ist die glaubwürdige Vermittlung gesellschaftlicher Neutralität. Es wurde daher für ein breites Beteiligungsspektrum an Akteuren geworben, unter Ausschluss aktiver Politiker. Abgesehen von dieser Einschränkung ist die Initiative räumlich und thematisch wenig begrenzt: es werden auch Unternehmen aus Dienstleistung und Handel aufgenommen, ebenso wie Einzelpersonen. Zu Beginn wurde dabei gezielt auf gut vernetzte „Schlüsselakteure“ fokussiert. Zusammen mit der Öffentlichkeitswirksamkeit des Formats „Lange Nacht der Industrie“ war diese Vernetzung außerordentlich erfolgreich und hat zu einer schnell wachsenden Zahl von Beteiligten im Regierungsbezirk Düsseldorf und darüber hinaus geführt.

In einer dicht besiedelten, wirtschaftlich stark diversifizierten Region ist eine hohe Anzahl von Beteiligten eine wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Die Kommunikationsstrategie und die Dialogformate mit Breiten- und Bindungswirkung trugen entscheidend zum Erfolg der Initiative bei. Mit der „Langen Nacht der Industrie“ wurde eine „Flaggschiff-Maßnahme“ entwickelt, die überregional Anziehungskraft auf Unternehmen und Besucher ausübt. Das Erreichen der Zielgruppe „Bürger“ stellt nichtsdestotrotz die zentrale Herausforderung für die Initiative „Zukunft durch Industrie“ dar.

## 3.6. STRATEGIEWERKSTATT INDUSTRIE DER ZUKUNFT SACHSEN

### 3.6.1. GENESE

Die StrategieWerkstatt „Industrie der Zukunft“ in Sachsen wurde zum Jahreswechsel 2015/2016 ins Leben gerufen. Die Aktivitäten sind zunächst auf zwei Jahre befristet, können bei Bedarf aber auch auf drei Jahre verlängert werden.

Anlass zur Gründung der StrategieWerkstatt war die Erarbeitung einer Industriestrategie, die im Koalitionsvertrag der Sächsischen Landesregierung von 2014 vereinbart wurde. Mit dem Anspruch, den Prozess in diese Richtung partizipativ zu gestalten, sollten alle relevanten Akteure, d.h. Unternehmen, Wissenschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft, einbezogen



werden. Ziel war es, nicht nur Anknüpfungspunkte und Handlungsfelder für die zu erarbeitende Strategie zu generieren, sondern auch einen Dialog zwischen den beteiligten Akteuren zu initiieren. „Wir haben den Ehrgeiz, die Strategiefindung als einen offen gestalteten, partizipativen Prozess anzugehen. Dabei ist es uns wichtig, nicht zu sehr den Einzelinteressen Raum zu geben, sondern Perspektiven für den Industriestandort insgesamt zu entwickeln.“

Der dialogische und partizipative Ansatz ist darauf ausgerichtet, etablierte Akteurskonstellationen gezielt aufzubrechen und neue Kontakte und Netzwerke zu schaffen, die bewusst auch über Branchengrenzen hinauszugehen. Dadurch sollen neue Begegnungen gefördert werden, die perspektivisch die Projektlaufzeit überdauern.

### *3.6.2. MITGLIEDER/AUSDEHNUNG*

Initiator der StrategieWerkstatt ist das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA). Die StrategieWerkstatt wurde als Projekt ausgeschrieben, für dessen Durchführung die VDI/VDE Innovation + Technik GmbH den Zuschlag erhielt. Mit dieser Ausgliederung des Prozesses an einen externen Dienstleister soll zum einen die Expertise eines Auftragnehmers mit spezifischen Branchenkompetenzen in den Prozess integriert werden. Gleichzeitig dient die Perspektive eines Außenstehenden dazu, die Binnenperspektive der Landesakteure zu erweitern und etablierte Strukturen und Prozesse zu hinterfragen.

Im Vergleich zu anderen Industriebündnissen, hat die StrategieWerkstatt keine feste Mitgliederstruktur. Sie stützt sich auf die Arbeit der Geschäftsstelle, die mit unterschiedlichen Veranstaltungformaten Themen und industrierelevante Fragestellungen entwickelt. Je nach Format werden verschiedene Akteure direkt und teilweise exklusiv angesprochen oder eine Vielzahl relevanter Akteure offen eingeladen. Diese eher ungewöhnliche Form des Aufbaus einer Industrieinitiative hat ihren Grund darin, dass der Austausch zwischen Personenkreisen gefördert werden soll, die ohne diese Veranstaltung nicht in Kontakt gekommen wären.

Naturgemäß beschäftigen sich die verschiedenen Veranstaltungen mit industriepolitischen Themen des Freistaats. Indem dabei auf externe Expertise zurückgegriffen wird, können verschiedene Aspekte der industriellen Entwicklung in Sachsen an Entwicklungen gespiegelt werden, die auch anderswo stattfinden. Ziel ist es, mit den Veranstaltungen Vernetzungsimpulse zu schaffen und Entwicklungen aufzugreifen, die für alle Branchen relevant sind.

### *3.6.3. INTERNE STRUKTUR*

Wie oben bereits erwähnt, hat die StrategieWerkstatt keine klassische Mitgliederstruktur und dadurch auch keine eigene organisatorische Struktur. Die Koordination und Durchfüh-

rung der Veranstaltungen erfolgt durch die Geschäftsstelle der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH. Neben den Veranstaltungsformaten der StrategieWerkstatt (StrategieKonferenzen, Workshops, Vorträge etc.), wurden zwei Expertenrunden ins Leben gerufen, die die Inhalte der StrategieWerkstatt als Diskussionsgrundlage aufnehmen und weiter entwickeln. Der Strategiekreis besteht aus Protagonisten von Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden, die mit einer Außenperspektive auf die Themen der sächsischen Industrie blicken. Die Landesperspektive wird demgegenüber durch eine Reihe von Strategierunden abgedeckt, die sich aus regionalen Akteuren zusammensetzen.

#### *3.6.4. OUTPUT*

Primäres Ziel der StrategieWerkstatt ist die Erarbeitung von Themen, Anregungen und Inhalten für eine sächsische Industriestrategie. Diese wird nach Abschluss des Projekts vom Staatsministerium erarbeitet. Die Ergebnisse aus den durchgeführten Veranstaltungen und Strategierunden bilden die Grundlage hierfür.

Ausgangspunkt für die Arbeit der StrategieWerkstatt und die Industriestrategie war eine SWOT-Analyse des Auftragnehmers, die auf einer Online-Befragung sächsischer Unternehmen basiert. Diese Analyse lieferte erste Themen und Ansatzpunkte, die in weiteren Formaten der StrategieWerkstatt diskutiert und reflektiert wurden. Das Themenspektrum reichte dabei von Bedarfen im Bildungssystem bis hin zur Rolle der Kreativindustrie. Die Inputs wurden in einzelnen Workshops im Rahmen von StrategieKonferenzen aufgegriffen und so von einem breiten Akteursspektrum aufgearbeitet.

Erwartetes Ergebnis der Workshops ist eine Sondierung von Themen und Fragestellungen, die für die Entwicklung der Industriestrategie von Bedeutung sind. Diese Arbeit in den Workshops bildet die Grundlage für den durch die Geschäftsstelle koordinierten, strukturierten und partizipativen Prozess, der mittelfristig zu den weitergehenden Effekten führen soll.

Ziele dieses Prozesses sind:

- die Sensibilisierung der industriepolitischen Akteure für zentrale Zukunftsfragen,
- die intensivierete Vernetzung über bestehende regionale Strukturen sowie Branchen- oder Verbandsstrukturen hinweg sowie
- die Etablierung neuer Dialogformate, sowohl zwischen den relevanten Akteuren als auch in der Kommunikation mit der Landesregierung.

Die Zwischenergebnisse der Workshops werden in so genannten „Schlaglichtern“ zusammengefasst, die spezifische, relevante Themen aus der StrategieWerkstatt inhaltlich aufarbeiten und auf der Internetseite des Projekts veröffentlicht werden.

Neben diesen regelmäßigen Formaten wird individuell auf die Bedarfe und Anregungen von Teilnehmern reagiert. In Kooperation mit den beteiligten Gewerkschaften wurden beispielsweise mehrere Veranstaltungen mit Betriebsräten und Unternehmen zu den Themen Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 durchgeführt, bei denen besonders die kleinteilige Struktur der sächsischen Wirtschaft berücksichtigt wurde.

#### *3.6.5. FINANZIERUNG*

Als Projekt der Landesregierung werden die Kosten der Geschäftsstelle und der Veranstaltungen vom Freistaat im Rahmen der Projektvergabe getragen.

#### *3.6.6. TEILNAHMEMOTIVATION DER AKTEURE*

Die Teilnahmemotivation der Akteure wird in der Strategiewerkstatt Sachsen durch das Veranstaltungsformat und die unterschiedlichen Interessen geprägt. Vertreterinnen und Vertreter aus etablierten (Wirtschafts-)Verbänden oder von Seiten der Gewerkschaften sehen die StrategieWerkstatt als Ort an, um Themen in die kommende Industriestrategie einbringen und Einfluss zu nehmen. Aufgrund des erweiterten Akteursspektrums können sie dabei zwar nur eine weniger einflussreiche Rolle wahrnehmen als in klassischen Beteiligungsprozessen. Andererseits wollen viele Akteure aber vom Netzwerk- und Austauschcharakter der StrategieWerkstatt profitieren. Hier fruchtet eine Ursprungsidee der Dialogformate: neue Akteure sollen miteinander in Kontakt kommen, um in der gemeinsamen Bearbeitung von zukunftsrelevanten Themen ihre Ideen auszutauschen.

#### *3.6.7. ERFOLGSEINSCHÄTZUNG*

Sowohl von der Geschäftsstelle als auch vom Ministerium wird der Verlauf der StrategieWerkstatt bisher positiv bewertet. Beide Seiten zeigen sich sowohl mit den Ergebnissen der verschiedenen Diskussionsformate als auch mit der Erreichung unterschiedlicher Zielgruppen und Akteure zufrieden. Betont wird vor allem, dass die etablierten Akteure der partizipativen Form des Strategiebildungsprozesses nach anfänglicher Skepsis inzwischen positiv gegenüberstehen und teilweise sogar proaktiv mit Themenvorschlägen an die StrategieWerkstatt herantreten. Dies ist aus Sicht des Landesministeriums bereits ein Teilerfolg: „Der Erfolg liegt in der Durchführung des Projekts selbst. Es sollen alle Beteiligten einen Wert darin erkennen. Es geht nicht nur darum, ein Strategiepapier vorzulegen.“ Auch auf Seiten der teilnehmenden Akteure wurde der partizipative Ansatz der Strategiebildung begrüßt.

Aufgrund der erst kurzen Laufzeit der StrategieWerkstatt kann gegenwärtig noch nicht abschließend eingeschätzt werden, ob und inwieweit die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse aus den Dialogveranstaltungen in die Strategie des Wirtschaftsministeriums real einfließen. Auch die Frage, ob mit den einzelnen Veranstaltungen Impulse für neue Netzwerkbeziehungen gesetzt werden konnten, lässt sich erst durch eine längerfristige Betrachtungsperspektive auf die neuen Kooperations- und Kommunikationsstrukturen bewerten.

### *3.6.8. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG/VISIONEN*

Der Strategieprozess wird mit der offiziellen Verkündung der Landesindustriestrategie in Sachsen ein definiertes Ende finden. Gleichwohl formuliert das Sächsische Staatsministerium Hoffnungen darauf, dass mit der partizipativen Gestaltung des Prozesses und dem Aufbrechen etablierter Netzwerk- und Kommunikationsstrukturen neue Impulse gesetzt werden, die auf den unterschiedlichen Handlungsebenen dauerhaft etabliert und verstärkt werden können. In wieweit die Staatsregierung hier weiterhin einen gestaltenden Part übernehmen wird, ist zur Zeit der Untersuchung noch nicht abzusehen.

### *3.6.9. ERFOLGSFAKTOREN*

#### *Geklärte Zielsetzung*

Die Zielsetzung des partizipativen Prozesses der StrategieWerkstatt ist durch das initiiierende Ministerium geprägt und klar formuliert. Es geht darum, einen nachhaltigen Beitrag zur neu zu entwickelnden Industriestrategie des Freistaats zu leisten. Die StrategieWerkstatt ist damit eingebettet in einen klaren Handlungsrahmen, der gleichzeitig dazu dient, bestehende Kommunikations- und Netzwerkstrukturen zu hinterfragen und auch neuen Akteuren in diesem Prozess ggf. Gehör zu verschaffen. Rückmeldungen von Veranstaltungsteilnehmern haben allerdings gezeigt, dass dieser Gesamtrahmen in der Kommunikation nach außen nicht immer deutlich geworden ist.

#### *Protagonisten und Treiber*

Mit der Einrichtung einer Geschäftsstelle im Rahmen des Projekts ist eine institutionelle, wengleich auch temporäre Lösung zur Organisation des Strategieprozesses gewählt worden. Diese Lösung bringt den Vorteil, dass sie eine zentrale Steuerung und ein professionelles Management des Strategieerarbeitungsprozesses ermöglicht. Die Geschäftsstelle tritt bei der Planung einzelner Veranstaltungen an unterschiedliche Akteure heran und übernimmt das Agenda-Setting. Zur Legitimation dieser Vorgehensweise wurde durch die Online-Befragung eine eigenständige empirische Grundlage gelegt und ein Strategiekreis gebildet, der

sich aus Expertinnen und Experten zusammensetzt, die vorwiegend nicht aus dem Freistaat Sachsen kommen.

#### *Beteiligung der relevanten Akteure*

Die Beteiligung der relevanten Akteure erfolgt themen- und veranstaltungsbezogen, sodass sich wechselnde Akteurskonstellationen bilden können. Dabei wird bewusst angestrebt, neue Schnittstellen zu schaffen und über die vorhandenen Netzwerk- und Verbandsstrukturen hinauszugehen. Die Veranstaltungsorte wurden daher auch außerhalb der Landeshauptstadt gewählt, um den Kompetenzträgern in anderen Regionen entgegen zu kommen.

#### *Beteiligungsmotivation der Akteure*

Mit der Beteiligung der Akteure an dem partizipativen Prozess der Strategieerarbeitung bietet sich die Möglichkeit einer indirekten Einflussnahme auf die Gestaltung der zukünftigen Industriepolitik des Freistaats. Darüber hinaus eröffnen sich Chancen, in den unterschiedlichen Dialog- und Veranstaltungsformaten und Workshops die Relevanz von Zukunftsthemen für das eigene Handeln zu prüfen, sowohl unternehmerisch wie auch gewerkschaftlich oder verbands- bzw. regionalpolitisch. Die Erschließung neuer Kontakte, vor allem außerhalb der eigenen Kernbranche, ist ein weiterer Anreiz für die Teilnahme an den Veranstaltungen. Diese können die Grundlage für gemeinsames Handeln oder neue Geschäftsbeziehungen in der Zukunft schaffen.

#### *Kontakt zum Bildungssystem*

Die Kontakte zum Bildungssystem werden ebenfalls themenbezogen hergestellt. So wurde u.a. ein Schlaglicht „Kompetenzen im gesellschaftlichen und technischen Wandel“ erstellt. Die Geschäftsstelle übernimmt hier die Funktion eines „Türöffners“, um die Kompetenzträger in der Bildungslandschaft zu identifizieren und diese in einzelne Veranstaltungen einzubinden. Die weitergehende Interaktion und Kommunikation liegt dabei in der Verantwortung der beteiligten Akteure.

#### *Umsetzungsperspektive*

Die Umsetzungsperspektive der StrategieWerkstatt in Sachsen ist auf zwei Ebenen ausgerichtet:

- den nachgelagerten Strategieprozess, der auf industriepolitischer Ebene voraussichtlich zu neuen Maßnahmen- und Aktionsfeldern führen wird und

- den Aktivitäten bestehender oder sich neu bildender Allianzen, die ausgehend von diesem Prozess auch eigene Initiativen starten können.

Die Geschäftsstelle selbst konzentriert sich auf die Gestaltung des partizipativen Prozesses und die analytisch-auswertende Arbeit, um so als Impulsgeber für das Staatsministerium zu fungieren.

### *Öffentliche Wahrnehmung und Dialog mit der Zivilgesellschaft*

Die befragten Akteure sehen sowohl die Einrichtung der Geschäftsstelle wie auch die Initiierung der StrategieWerkstatt als ein wichtiges Signal der Staatsregierung, um die sächsische Industrie zu stärken. Die Zwischenergebnisse des Prozesses werden von der Staatsregierung auch aktiv für die Medienarbeit genutzt, was u.a. das schon zitierte Schlaglicht „Kompetenzen im gesellschaftlichen und technischen Wandel“ zeigt. Hinsichtlich der Themenwahl sowie der Möglichkeiten der Beteiligung wurde von den Befragten eine gewisse Intransparenz konstatiert. Der Schwerpunkt der Initiative liegt derzeit noch auf der Einbindung der wesentlichen Interessengruppen und Stakeholder. Der offene Dialog mit der Zivilgesellschaft wird noch nicht als prioritäres Ziel verfolgt.

### **3.7. ZUSAMMENFASSUNG DER FALLSTUDIENERGEBNISSE**

Die vorliegende Studie ging von der These aus, dass regionale Industrieinitiativen und -bündnisse soziale Gebilde sind, für deren Struktur und Organisation es keinen „one best way“ gibt. Diese These kann durch die Fallstudienenergebnisse bekräftigt werden. Die Darstellung der „Good Practice“- Fälle zeigt deutlich, wie sehr sich die einzelnen Industrieinitiativen unterscheiden und welches breite empirische Spektrum an Strukturen, Zielsetzungen und Kommunikationsformen sich damit verbindet. Industrieinitiativen weisen demnach je nach dem Kontext, in dem sie entstanden sind und in dem sie operieren, unterschiedliche Strukturen auf.

Neben der Unterschiedlichkeit zeigen sich jedoch auch Gemeinsamkeiten, die die ausgewählten Fälle als Fälle guter Praxis qualifizieren. So ist in allen Fallstudien deutlich geworden, dass bei der Organisation der Prozesse - sei es zur Strategiebildung oder zur Verbesserung der Industrieakzeptanz - die Beteiligung der relevanten Akteure und ihre Partizipation an Entscheidungsprozessen eine große Rolle spielen. Zweitens haben die Beispiele deutlich gemacht, dass Protagonisten und Treiber eine wichtige Funktion für das zielgerichtete Handeln und die Kontinuität der Zusammenarbeit in einer Industrieinitiative einnehmen. Und drittens zeigen die Ergebnisse, dass der offene Dialog mit der Zivilgesellschaft in allen Fällen, auch in den eher politisch ausgerichteten Landesinitiativen, eine wachsende Bedeutung einnimmt.

Im Zuge der sich überall verschärfenden Fachkräftethematik werden gleichzeitig auch Versuche unternommen, die Beziehungen zum Bildungssystem zu intensivieren, indem Bildungsträger in Veranstaltungen einbezogen oder Kontakte mit Auszubildenden und Schulen verstärkt werden. Diese Beispiele sowie die kommunikative Öffnung zur Zivilgesellschaft zeigen deutlich, dass Industrieinitiativen keine abgegrenzten Einheiten sind, die nur im inneren Zirkel eines eng umgrenzten Akteurskreises kommunizieren. Sie stehen vielmehr in zahlreichen Verbindungen zu ihrer Region, arbeiten mit regionalen Institutionen zusammen und bauen entsprechende Netzwerke „nach außen“ auf.

Entsprechend können Industrieinitiativen nicht nur politisch, sondern auch in ihrem geographischen Zielraum eine Wirkung erzielen, die den Erfolg oder Misserfolg einer Initiative maßgeblich mit entscheidet. Mit dieser Frage der Wirkung und den unterschiedlichen Möglichkeiten einer Erfolgsbewertung von regionalen Industrieinitiativen soll sich der folgende Abschnitt näher befassen.

#### 4. ANSÄTZE FÜR EINE ERFOLGSBEWERTUNG REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN

Wie kann angesichts der Heterogenität und bislang fehlender Forschungsergebnisse zu diesem Thema eine Erfolgsbewertung von regionalen Industrieinitiativen vorgenommen werden? Die Beantwortung dieser Frage ist ebenfalls ein wichtiger Gegenstand des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“. Wir wollen hierzu im Folgenden umrissartig einige Überlegungen skizzieren.

Zunächst erscheint es uns wichtig, dass eine Erfolgsbewertung von regionalen Industrieinitiativen so angelegt ist, dass sie der Komplexität und den unterschiedlichen Wirkungen des Gegenstands gerecht wird. Aus Sicht des Projektteams ist es daher notwendig, dass der Ansatz für eine solche Erfolgsbewertung unterschiedliche Ebenen und Dimensionen berücksichtigt.

Mit Blick auf unser Projekt können grundsätzlich drei Dimensionen der Erfolgsbewertung unterschieden werden:

- In der ersten Dimension kann qualitativ analysiert werden, wie erfolgreich die internen Prozesse einer regionalen Industrieinitiative strukturiert, organisiert und umgesetzt werden. Diese erste Dimension, die sich auf den „Erfolg der Zusammenarbeit“ einer Industrieinitiative bezieht, wurde in der vorliegenden Studie aufgegriffen und anhand der erstellten „Good Practice“-Kriterien und der empirischen Fallstudien vorgenommen.

- Eine zweite Dimension ist der „Erfolg der Industrieinitiative“. Diese Dimension zielt auf die quantitative und/oder qualitative Bewertung der Wirkung, die eine Industrieinitiative auf ihre jeweilige Region bzw. ihrem Zielraum hat. Eine solche Untersuchung setzt, wenn sie seriös durchgeführt werden soll, eine umfangreiche „Impact“-Analyse voraus. Im Rahmen unseres 1-jährigen Projekts war eine solche Analyse aus Zeit- und Kapazitätsgründen nicht zu leisten. Wir wollen deshalb im zweiten Unterkapitel lediglich die inhaltlichen Ansatzpunkte für eine solche Analyse beschreiben, ohne diese Untersuchung hier selbst durchgeführt zu haben.
- Die dritte Dimension ist die Bewertung des Erfolgs unseres Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“. Hierzu werden im dritten Abschnitt Überlegungen entwickelt, an welchen Kriterien der Erfolg der Projektumsetzung gemessen werden kann und entsprechende Zahlen und Belege präsentiert.

Auf diese drei Dimensionen wollen wir im Weiteren einige Schlaglichter werfen.

#### 4.1. QUALITATIVER ERFOLG: ERFOLG DER ZUSAMMENARBEIT

Die Bewertung des Erfolgs einer Industrieinitiative wurde im Rahmen dieses Projekts vorrangig qualitativ vorgenommen. Basierend auf den Erkenntnissen der durchgeführten Interviews wurden hierzu die weiter oben vorgestellten „Good Practice“-Kriterien entwickelt, welche in den dargestellten Fallstudien zur Bewertung des „Erfolgs der Zusammenarbeit“ zugrunde gelegt wurden.

Unsere empirische Untersuchung hat gezeigt, dass sich im Vergleich der Initiativen bzw. der „Good Practice“-Fälle die Angemessenheit von Strukturen und die Qualität der internen Kommunikation durchaus bewerten lässt. Die Heterogenität der Industrieinitiativen schränkt die Vergleichbarkeit jedoch auch ein und zwingt zu einem differenzierten Blick. Dies lässt sich besonders plastisch am Beispiel des Kriteriums „Dialog mit der Zivilgesellschaft“ aufzeigen. So ist zum Beispiel für eine Initiative, die sich vor allem mit der Verbesserung von Industrieakzeptanz beschäftigt, dieses Kriterium essentiell für den Erfolg ihrer Arbeit. Demgegenüber spielt es für eine nach innen gerichtete Dialogplattform naturgemäß eine wesentlich geringere Rolle. Unsere Untersuchung zeigt demnach, dass die Erfolgsbewertung je nach Typus und Art der Initiative zwangsläufig an unterschiedlichen Kriterien ausgerichtet werden muss.

Als weitere ordnende Dimensionen für eine qualitative Erfolgsbewertung der Zusammenarbeit einer Industrieinitiative können z.B. die Handlungsebene (landesweit, regional, kommunal/lokal) sowie die identifizierten vier Zieldimensionen (Akzeptanz, Fachkräfte, Infrastruktur, Industriepolitik) herangezogen werden. Unter Rückgriff auf diese Kriterien wäre es in der



Weiterentwicklung unseres Ansatzes durchaus denkbar, unsere qualitative Analyse der „Good Practice“ – Kriterien noch weiter zu differenzieren und zu verfeinern. Im Ergebnis könnte den regionalen Industrieinitiativen perspektivisch ein Raster zur Verfügung gestellt werden, in das sie sich schnell und unkompliziert hinsichtlich ihres Erfolgs einordnen können.

Möglich wäre auch, die qualitative Analyse des Erfolgs der Zusammenarbeit durch einzelne quantitative Indikatoren zu ergänzen. Klassische Indikatoren hierbei sind beispielsweise die Erhebung von Mitgliederzufriedenheit, Wachstum der Mitgliederzahlen oder die Bewertung von Veranstaltungen durch die jeweiligen Teilnehmer. Im Rahmen unseres Projekts haben wir bei der Durchführung der Industriedialoge in unseren Modellregionen ein Instrument zur Bewertung der Industriedialoge bereits eingesetzt und getestet. Mit Hilfe von Evaluationsbögen wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach jedem Dialog gebeten, sowohl die Veranstaltung insgesamt wie auch die eingesetzten Formate und die Themensetzung zu bewerten. Diese Rückmeldungen geben wichtige Hinweise über die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Dialogveranstaltungen (zu den Ergebnissen dieser Befragungen siehe Abschnitt 4.3. sowie die Veranstaltungsberichte im Anhang 2). Erhebungen dieser und ähnlicher Art finden sich auch bereits im Repertoire einiger der Initiativen, die wir untersucht haben. So führt der Verein *Zukunft durch Industrie* beispielsweise regelmäßig eine Mitgliederbefragung durch.

Befragungen oder Evaluationen zu Industriedialogen könnten, z.B. im Rahmen eines Nachfolgeprojekts, auch in Form einer externen Projektevaluation durchgeführt werden. Diese Evaluation könnte sich auch differenziert an unseren „Good Practice“ – Kriterien ausrichten, so dass am Ende ein Set an standardisierter qualitativer Erfolgsbewertung mit ergänzenden quantitativen Hilfsvariablen zur Verfügung stünde, das aussagekräftige empirische Befunde zu den Wirkungen regionaler Industrieinitiativen zur Verfügung stellen könnte. Die Initiativen selbst könnten dabei die Liste der erarbeiteten „Good Practice“- Kriterien nutzen, um ihre jeweiligen Strukturen und Prozesse zu kontrollieren oder zu verbessern. Ein solcher Ansatz würde insbesondere neu gegründeten Initiativen eine wichtige Hilfestellung bieten.

## 4.2. WIRKUNG DER INITIATIVE IN DER REGION

Die zweite Erfolgsdimension einer Initiative ist ihr „Impact“, d.h. die Wirkung, die eine Industrieinitiative auf ihrer Region oder ihrem Zielraum hat. Auch diese Analyse kann qualitativ oder quantitativ angelegt sein.

In der Evaluation werden Wirkungsanalysen häufig mittels ökonomischer Verfahren und anhand quantitativer Indikatoren durchgeführt. Will man einen solchen Ansatz auf unseren Gegenstand der Industrieinitiativen anwenden, wären verschiedene Indikatoren denkbar,

deren konkrete Ausprägung Aufschluss über den messbaren Erfolg einer Industrieinitiative geben können. Zu nennen sind hier beispielsweise Indikatoren, die sich auf die Entwicklung der Industriestruktur, der Industrieansiedlungen, der Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie der Strukturen beruflicher Ausbildung, der Arbeits- und Lebensqualität sowie der Entwicklung von Industrieakzeptanz in der Region beziehen.

Eine Impact-Analyse dieser Art ist theoretisch auch für einzelne Industrieinitiativen möglich. Sie erfordert allerdings eine Zielanalyse für die einzelnen Initiativen, sowie eine ausreichende Datenlage. Zudem birgt eine quantitative Erfolgsmessung dieser Art eine Reihe von methodischen Herausforderungen. Erstens muss eine Impact-Analyse die Kausalität der betrachteten Wirkung sauber erfassen. Dabei muss belegt werden können, dass eine betrachtete Wirkung auch eine direkte Folge der Aktivitäten einer Industrieinitiative ist. Zweitens sind Ziele von Industriebündnissen meist – wie in unseren Interviews deutlich wurde – sehr allgemein gehalten und ohne genaue Zielmarken formuliert. Die Erreichung der Ziele ist somit in den meisten Fällen nur schwer zu messen bzw. überhaupt zu operationalisieren. Entsprechend fiel es der überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner in den Interviews schwer, die Frage nach der Zielerreichung differenziert zu beantworten.

Vor der Durchführung einer solchen quantitativen Zielerreichungskontrolle muss demnach ein Konzept erarbeitet werden, welches eine komparative Analyse überhaupt erst ermöglicht. Um die oben genannten methodischen Schwierigkeiten zu umgehen, könnte sich ein solches Konzept z.B. auf die Frage beziehen, inwieweit es einer Industrieinitiative gelungen ist, den regionalen Industriedialog oder die Industriepolitik zu beeinflussen und zu gestalten. Diese Frage könnte anders als eine an quantitativen Indikatoren ausgerichtete Impact-Analyse relativ einfach und ohne Hemmnisse durch Kausalität, Heterogenität und Allgemeinheit der Ziele durchgeführt werden. Erfolg könnte hierbei z.B. durch die Anzahl der Nennungen in Medien (lokal, regional, überregional), Interaktionen mit externen politischen Entscheidern oder über eine Umfrage zur Bekanntheit der Initiative operationalisiert werden. Auch eine regelmäßige Umfrage zu Fragen der Industrieakzeptanz, wie sie von einigen IHKs z.B. durchgeführt wird, wäre im Rahmen eines solchen Konzepts möglich.

### 4.3. ERFOLG DES PROJEKTS

Eine Größe, die bei dieser Erfolgsbewertung zentral ist, ist die Anzahl der Personen, die wir mit unseren Industriedialogen in den sechs Modellregionen erreicht haben. Diese Zahlen haben wir während der Durchführung der Veranstaltungen jeweils erhoben. Als Ergebnis kann festgestellt werden, dass insgesamt 405 Multiplikator/innen an unseren Industriedialogen teilgenommen haben. Diese Zahl teilt sich wie folgt auf die drei Gruppen „Professionals“

(d.h. Vertreter von Verbänden, Unternehmen, Gewerkschaften, Politik und Lehrern), „Auszubildende/Studierende“ und „Schüler“ auf.

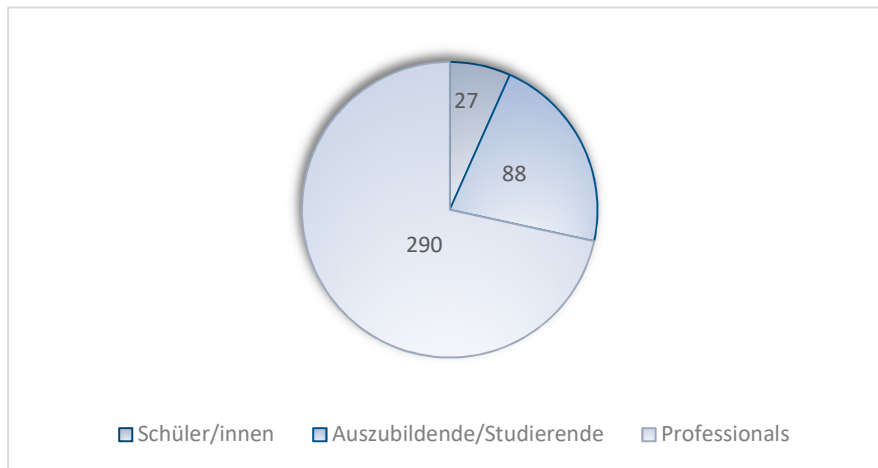


Abbildung 10: Teilnehmer der Industriedialoge in Modellregionen nach Gruppe

Eine weitere wichtige Größe ist der „Grad der Zufriedenheit“ der Teilnehmenden mit den durchgeführten Industriedialogen. Zu dieser Frage lassen sich aus den Evaluationsbögen zu unseren Veranstaltungen aussagekräftige Zahlen ableiten. Die Auswertung der Bögen hat zu diesem Thema folgendes Bild ergeben:

- 86,9 Prozent der Teilnehmenden gab an, dass die Veranstaltung, an der sie teilgenommen haben, ihre Erwartungen getroffen hat. Bei 29,9 Prozent war dies sogar „voll und ganz“ und bei 57,0 Prozent „überwiegend“ der Fall. 13,1 Prozent der Teilnehmenden sahen ihre Erwartungen nur zum Teil getroffen. Niemand gab die Rückmeldung, dass die Veranstaltung seine oder ihre Erwartungen gar nicht getroffen hätte.
- Auch die Zufriedenheit mit den gewählten Veranstaltungsformaten war hoch. So waren 98,5 Prozent der Teilnehmer der Meinung, dass die jeweiligen Formate der Veranstaltung „sehr gut“ oder „gut“ geeignet waren, um die gewählten Themen im Dialog zu diskutieren (53,7 Prozent: sehr gut, 44,8 Prozent: gut). Lediglich 1,5 Prozent der Befragten bewerteten die gewählten Dialogformate als „weniger gut geeignet“.

Auch die Zufriedenheit mit der „Themensetzung der Industriedialoge“ kann im Ergebnis als sehr hoch beschrieben werden. Über 70 Prozent der Teilnehmenden war mit den gewählten Themen der Veranstaltung „voll und ganz“ zufrieden. Fast 64 Prozent waren der Meinung, dass die in der Veranstaltung vermittelten Inhalte „voll und ganz“ eine Bereicherung waren und über 50 Prozent der Teilnehmenden konnten aus der Veranstaltung in hohem Maße

Nutzen für ihre (politische) Arbeit ziehen. Abbildung 11 gibt einen Überblick über die Ausprägung der Rückmeldungen zu diesen Fragen.

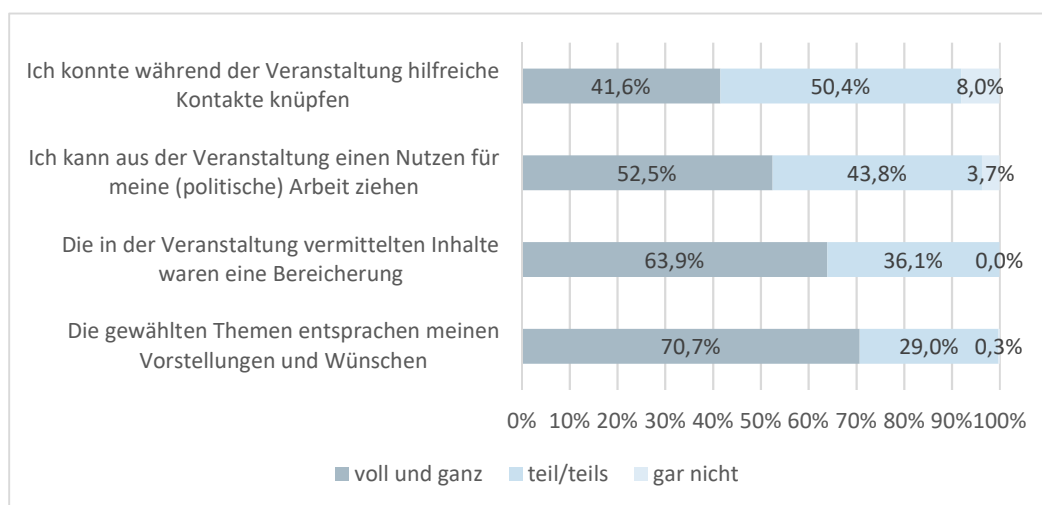


Abbildung 11: Bewertung der Themensetzung der Industriedialoge

Neben diesen Zufriedenheitsbewertungen mit den Industriedialogen selbst, ist ein weiterer Indikator des Projekterfolgs, ob es gelungen ist, neue Protagonisten für die Industriedialoge zu gewinnen und die Gründung neuer Industrieinitiativen anzureizen. Auch hier kann das Projekt bereits jetzt auf wesentliche Erfolge verweisen:

- Trotz der nur einjährigen Projektlaufzeit konnte eine Industrieinitiative, der *Industriedialog Rhein-Mosel*, unmittelbar durch das Projekt initiiert werden.
- Ferner konnte im Rahmen der Unterstützung des *Thüringer Bündnisses für Industrie* die Umsetzung eines Branchendialogs Automobil- und Zulieferindustrie angeregt werden, inklusive der Etablierung von Branchenforen, die sich aus der Werkzeugkiste des Projektes bedienen.

Zu den unmittelbar sichtbaren Erfolgen zählt darüber hinaus auch die Mobilisierung von Eigeninitiative bei den regionalen Akteuren. Auch hier kann unser Projekt bereits auf konkrete Erfolge verweisen. So wurden z. B. eine Reihe von Aktivitäten und Veranstaltungen in den Modellregionen auf Basis der Beratung und Unterstützung durch die Projektbeauftragten initiiert, danach aber eigenständig von den Akteuren vor Ort durchgeführt.

Als konkrete Beispiele hierfür können angeführt werden:

- die Durchführung eines Forums „Industriepolitik“ zur Ausstattung der Berufsschulen durch die Akteure des *Masterplans Industrie der Stadt Frankfurt am Main* am

7. September 2017,

- die Tagung zur regionalen Vernetzung der Lernorte des *Industriedialogs Rhein-Mosel* mit Schulleitern, Ausbildern und Lehrern am 27. April 2017 und
- die Initiierung einer Tiefenanalyse der Thüringer Automobil- und Zulieferindustrie durch das Chemnitz Automotive Institute zur Unterstützung der Akteure des *Thüringer Bündnisses für Industrie*.

Als Erfolg des Projekts ist schließlich auch die breitere und tiefere Vernetzung der Initiativen zu nennen, die beispielsweise durch die zweimal im Jahr durchgeführten „Treffen regionaler Industrieinitiativen“ erreicht wurde.

## IV. INDUSTRIEDIALOGE IN MODELLREGIONEN

---

Neben der Erhebung und Analyse bildet die Konzeption, Organisation und Durchführung von Industriedialogen in den Ländern und Regionen den zweiten großen Schwerpunkt des Projekts. Ziel in diesem Schwerpunkt war es, Dialogformate zu entwickeln, um den Industriedialog in enger Anlehnung an die Bedarfe der regionalen Industrieinitiativen und -bündnisse vor Ort zu führen. Da in einem kurz laufenden Projekt wie unserem die Durchführung von Industriedialogen zahlenmäßig begrenzt sein muss, konzentrierten sich die Aktivitäten zunächst auf eine überschaubare Anzahl von Modellregionen.

### *Unterschiedlichkeit der industriellen Strukturen in Deutschland*

Bei der Auswahl der Modellregionen war entscheidend, dass sie die Unterschiedlichkeit der industriellen Strukturen und Bedingungen in Deutschland widerspiegeln sollten. Deutschland ist kein Land mit homogenen industriellen Strukturen. Die einzelnen Industrieregionen unterscheiden sich vielmehr zum Teil erheblich voneinander. Dies lässt sich an den folgenden Beispielen verdeutlichen:

**Baden-Württemberg** ist z.B. ein Bundesland, das im Vergleich zu den traditionellen Kohle- und Stahlregionen erst spät industrialisiert wurde, heute aber eine Führungsrolle unter den Top-Industrieregionen in Deutschland einnimmt. Die gewerbliche Struktur Baden-Württembergs ist durch einen überragenden Anteil von drei der vier Schlüsselindustrien in Deutschland bestimmt. Etwas mehr als die Hälfte der Industriebeschäftigten entfallen auf die Branchen Maschinenbau, Elektrotechnik und Fahrzeugbau, in denen sich entlang der Wertschöpfungsketten in den letzten Jahren eine vielfältige Landschaft von innovativen Clustern gebildet hat. In Bayern ist die Situation ähnlich.

Demgegenüber steht **Nordrhein-Westfalen** für eine „alte“ Industrieregion, die traditionell auf rohstofforientierten Schwerindustrien beruht. Sie durchläuft seit Jahren einen umfassenden Strukturwandel, der mit weitreichenden Veränderungen und Herausforderungen für traditionelle Branchen und Einschnitten einhergeht. Der Niedergang klassischer Industriezweige stellt Wirtschaft und Politik vor große Herausforderungen. Neue Technologien, Verfahren und Produkte sowie der Dienstleistungssektor bieten zwar alternative Entwicklungsmöglichkeiten. Sie können aber den Abbau von Industriearbeitsplätzen in vielen Bereichen kaum kompensieren. Der Strukturwandel, der heute noch anhält, hat die Städte und Regionen in NRW zum Teil tief gespalten. Diese Bedingungen und die Folgen des Wandels sind in einem Industriedialog zu berücksichtigen.

Eine andere Situation ist in **Ostdeutschland** gegeben. Die neuen Bundesländer haben nach der Wiedervereinigung einen radikalen industriellen Kahlschlag erlebt und seitdem einen umfassenden Transformationsprozess durchlaufen. Infolge nachholender Entwicklung wurde die Industrie in vielen Bereichen wieder aufgebaut. Vor allem um die Großstädte Dresden und Leipzig herum - aber auch in Teilen von Thüringen - sind neue Industriezentren entstanden. Transformationsbedingt ist die Industrie in Ostdeutschland aber immer noch relativ klein. Die Reindustrialisierung in den neuen Bundesländern zeigt insgesamt ein vielfältiges Bild: beeindruckende Aufholerfolge auf der einen Seite, erhebliche strukturelle Schwächen auf der anderen Seite (Mangel an kapitalstarken Großunternehmen, eine geringere F&E-Leistung der Unternehmen, eine schwächere Einbindung in internationale Märkte und globale Wertschöpfungsketten sowie ein weniger ausgeprägtes industrielles Dienstleistungsangebot). Die Angleichung der Wirtschaftskraft an die westlichen Bundesländer ist noch nicht vollständig vollzogen.

Wieder anders ist die Situation für viele **städtische Ballungszentren**. Sie haben häufig einen starken Tertiarisierungsprozess durchlaufen und werden heute eher als Dienstleistungszentren wahrgenommen. Dabei wird übersehen, dass die Industrie hier oft auch eine große Rolle spielt. Ein Beispiel hierfür ist die Stadt Frankfurt am Main, die neben einem internationalen Finanz- und Logistikstandort auch ein bedeutender Industriestandort ist, der durch eine vielfältige Struktur, breite Diversifizierung, attraktive Arbeitsplätze und hohe Leistungsfähigkeit geprägt ist. Mit einem dynamischen Netzwerk aus produzierendem Gewerbe und industrienahen Dienstleistungen entlang vieler Wertschöpfungsketten ist die Industrie hier Treiber weiterer Bereiche der regionalen Wirtschaft.

#### *Modellregionen mit exemplarischem Charakter*

Neben der Unterschiedlichkeit der Strukturen sollte die Auswahl der Modellregionen auch nach ihrem exemplarischen Charakter erfolgen. Das Ziel bestand darin, Regionen auszuwählen die sich einerseits voneinander unterscheiden, die andererseits aber auch typisch und relevant für den Industriestandort Deutschland sind.

Unter Anwendung dieses Kriteriums wurde im Projekt die Auswahl der folgenden sechs Modellregionen vorgeschlagen:

- Baden-Württemberg
- Thüringen
- Rhein-Mosel
- Nord-Westfalen
- Frankfurt am Main

- Krefeld.

Mit dieser Auswahl wurden alle drei Ebenen berücksichtigt, auf denen sich regionale Industrieinitiativen bilden können - Land, Region, Kommune.

Die folgende Abbildung stellt die Modellregionen mit ihren jeweiligen Industrieinitiativen und -bündnissen im Überblick dar:



Abbildung 12: Die Initiativen in ihrer Verteilung nach Ländern

In jeder dieser Modellregionen wurde im Rahmen des Projekts mindestens eine Dialogveranstaltung mit unterschiedlichen Formaten (Welt-Café, Design Thinking Workshop, Zukunftswerkstatt) durchgeführt. Dabei haben wir bei allen Aktivitäten eng mit den regionalen Akteuren vor Ort zusammengearbeitet. Es ging also nicht darum, das Rad in den Regionen neu zu erfinden. Wir haben vielmehr an den bereits vorliegenden Ergebnissen und den konkreten Bedarfen der unterschiedlichen Initiativen und Bündnisse angesetzt. Letztlich entschieden immer unsere Partner in den Regionen darüber, was, wie und mit welcher Zielsetzung vorangebracht und umgesetzt wurde.

Zur Vorstellung des Projekts fand in allen Regionen zunächst mindestens ein persönliches Treffen statt, auf das diverse weitere Abstimmungen mit den Vertreter/innen der Initiativen folgten. Die Abstimmung mit den lokalen Akteuren machte in diesem Modul den größten Teil der Arbeit aus, da wir in jeder Region Wert darauf legten, die Akteure einzubeziehen und die Dialogveranstaltung nicht alleinstehend zu konzipieren. Die im Rahmen des Projekts durchgeführten Veranstaltungen waren dabei in den meisten Fällen in einen länger laufenden regionalen Industriedialog auf Länder, regionaler oder lokaler Ebene eingebettet.



Im Folgenden sollen die Modellregionen, ihre Industrieinitiativen und die Aktivitäten des Projekts in diesen Regionen näher beschrieben werden.

## 1. BADEN-WÜRTTEMBERG / INDUSTRIEDIALOG BADEN-WÜRTTEMBERG

Baden-Württemberg ist einer der führenden Industriestandorte in Deutschland. Eine Vielzahl hoch innovativer und wettbewerbsfähiger Unternehmen ist in diesem Bundesland beheimatet. Neben internationalen Konzernen wie Daimler, Bosch oder IBM Deutschland ist die Wirtschaftsstruktur vor allem durch mittelständische Unternehmen geprägt. Im Südwesten konzentrieren sich über 270 sogenannter Hidden Champions – also mittelständische Weltmarktführer –, die hoch spezialisierte technologische Produkte für den globalen Markt entwickeln.

Die Bedeutung der Industrie in Baden-Württemberg ist dementsprechend hoch. Ihr Anteil am Bruttoinlandsprodukt beträgt 32,5 % (2014). Hier arbeitet jeder vierte Erwerbstätige in der Industrie. 80 % der FuE-Ausgaben in BaWü kommen aus dem wirtschaftlichen Bereich. Ein Viertel der Industrieumsätze konzentriert sich auf die Leitbranche Automobil mit ihren Zulieferern, gefolgt vom Maschinen- und Anlagenbau, der Metall- und Elektroindustrie sowie der chemischen, pharmazeutischen und optischen Industrie.<sup>10</sup>

Mit seinen spezifischen Stärken ist das Bundesland gut für die Zukunft gerüstet. Dennoch stehen auch hochentwickelte Industrieregionen wie Baden-Württemberg vor neuen Herausforderungen. Um diese zu thematisieren und Strategien für die Zukunft zu entwickeln, wurde der Industriedialog Baden-Württemberg gestartet.

### *Industriedialog Baden-Württemberg*

Der Industriedialog Baden-Württemberg ist ein tripartistisches Industriebündnis, das im Sommer 2014 im Rahmen einer dialogorientierten Wirtschaftspolitik vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gemeinsam mit einer Kerngruppe bestehend aus führenden Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertags e. V. gegründet wurde. Der Industriedialog folgt dem Leitbild, die Industrie von Weltrang mit guten Arbeitsplätzen in Baden-Württemberg zu erhalten und das Land als Musterland für die Industrie 2025 zu positionieren.

---

<sup>10</sup> Vgl. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2015: Gemeinsam in die Zukunft – Industrieland Baden-Württemberg! Industrieperspektive 2025. Stuttgart.

Um dieses Leitbild umzusetzen, hat der Industriedialog Baden-Württemberg vier Handlungsfelder identifiziert und mit konkreten Maßnahmen belegt:

- Fachkräfte nachhaltig für Industrie gewinnen,
- Innovation und Gründung inspirieren,
- Industriestandort attraktiv gestalten mit verlässlicher Infrastruktur,
- Industrie den Menschen im Dialog näherbringen.

Im Rahmen des Industriedialogs wurde unter dem Titel „Gemeinsam in die Zukunft – Industrieland Baden-Württemberg!“ ein Positionspapier für eine „Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025“ erarbeitet. Mit diesem Papier bekennen sich die beteiligten Akteure zum Industriestandort Baden-Württemberg.

Die „Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025“ beschreibt zentrale Handlungsfelder für die kommenden Jahre und stellt einen wichtigen Meilenstein des baden-württembergischen Modells für eine moderne und dialogorientierte Industriepolitik dar.

Um das Bewusstsein für die Bedeutung der Industrie zu stärken, wurde auf Initiative der Wirtschaftsministerin im Jahr 2017 u.a. die „Industriewoche Baden-Württemberg 2017“ (19. bis 25. Juni 2017) durchgeführt.

An der Vorbereitung der Industriewoche waren neben dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau auch die Partner des Industriedialogs beteiligt (Nähere Informationen unter <https://www.industriewoche-bw.de/de/startseite/>).

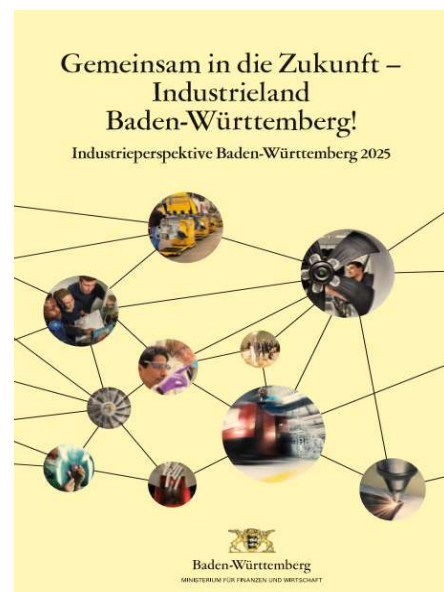


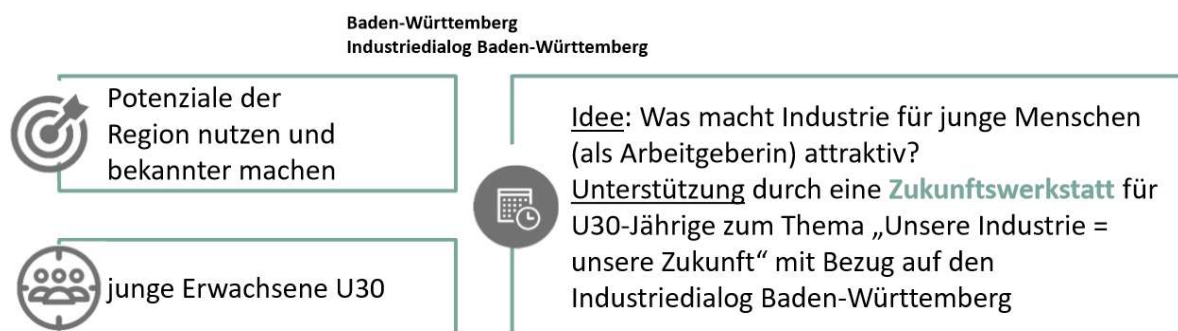
Abbildung 13: Positionspapier des Industriedialogs Baden-Württemberg

#### *Aktivitäten des Projekts:*

#### *Zukunftswerkstatt „Unsere Industrie = Unsere Zukunft“*

Die Aktivitäten des Projekts setzten an den Bedarfen der Beteiligten des Industriedialogs Baden-Württemberg an. Dabei stand die Idee im Zentrum, eine Dialogveranstaltung durchzuführen, bei der junge Erwachsene unter 30 Jahren mit abgeschlossener Berufsausbildung die

Frage diskutieren, wodurch die Industrie als Arbeitgeberin für junge Menschen zukünftig attraktiv wird. Um diese Idee umzusetzen, wurde gemeinsam mit den regionalen Akteuren das Konzept einer Zukunftswerkstatt mit dem Titel „Unsere Industrie = unsere Zukunft“ erarbeitet. Hierzu erfolgte zunächst die Kontaktaufnahme mit dem baden-württembergischen Wirtschaftsministerium. In einem Vor-Ort-Termin wurden den Mitgliedern des Industriedialogs Baden-Württemberg das Projekt und mögliche Veranstaltungsformate vorgestellt. Die weitere Planung der Veranstaltung, vor allem in Hinblick auf das Konzept, die Organisation und das Einladungsmanagement, erfolgte in mehreren Abstimmungsschleifen mit verschiedenen Vertreter/innen der Mitgliedsorganisationen des Industriedialogs.



Die **Zukunftswerkstatt** wurde am 14. November 2017 in Stuttgart durchgeführt. Die Veranstaltung richtete sich an junge Menschen zwischen 18 und 30 Jahren (mit abgeschlossener Berufsschulausbildung und Absolventen der Berufsakademie). In der Zukunftswerkstatt wurden die Zukunftsthemen der Industrie in Baden-Württemberg aus Sicht der jungen Menschen diskutiert und reflektiert; in Anlehnung an die in der „Industrieperspektive 2025 Baden-Württemberg“ entwickelten Handlungsfelder. Das Feinkonzept für diese Veranstaltung wurde von Operation Apps und dem N3tzwerk Zukunft der Industrie entwickelt.

In zwei Diskussionsgruppen wurden die Zukunftsthemen zur Industrie in Baden-Württemberg zum einen aus der Perspektive der Industrie/Arbeitgeber und zum anderen aus Sicht der Arbeitnehmer/innen diskutiert. Diese Einteilung ermöglichte, auch in einer kleineren Gruppe von etwa 25 Personen, vielfältige Punkte zu sammeln und verschiedene Sichtweisen zusammen zu bringen. Die diverse Zusammensetzung der Teilnehmenden – neben den jungen Erwachsenen, Vertreter aus Gewerkschaften, Unternehmen und Arbeitgeberverbänden – förderte eine angeregte Diskussion über die Chancen und Herausforderungen der Industrie in Baden-Württemberg. Es zeigte sich, dass der direkte Austausch zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen in Baden-Württemberg, wie auch auf den Dialogveranstaltungen in anderen Modellregionen, einen zentralen Mehrwert für alle Akteure darstellt.

Das Dialogformat der Zukunftswerkstatt förderte die Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen. Die Diskussion blieb dabei jedoch nicht im „Problemraum“ verhaftet, sondern förderte die Entwicklung von realistischen und lösungsorientierten Maßnahmen, die auf den Ideen und Bedürfnissen der verschiedenen Akteursgruppen basierten und damit eine solide Basis für die Weiterentwicklung der Ideen bildeten.



Abbildung 14: Zukunftswerkstatt „Unsere Industrie = Unsere Zukunft“ in Stuttgart

Zentral in der Diskussion in Stuttgart war die partizipative Entwicklung und Gestaltung von Unternehmen in der Zukunft und der beteiligungsorientierten Industriepolitik.

Auch die Digitalisierung sollte gemeinschaftlich und vorausschauend angegangen werden, um alle Mitarbeitenden im Betrieb mitzunehmen

und zugleich die Chancen dieser Entwicklung zu betonen und zu nutzen.

Die Digitalisierung der Betriebe müsse unterstützt werden durch Weiterbildungsangebote, die gerade in unserer sich schnell verändernden Welt, ein lebensbegleitendes Lernen im Beruf fördern und ermöglichen. Darüber hinaus sollten junge Menschen schon frühzeitig die Möglichkeit erhalten, Einblicke in industrielle Berufe zu erhalten, z. B. durch ein Praxisjahr in der Schule. Das Interesse und die Attraktivität industrieller Berufe könnten dadurch deutlich gefördert werden (siehe Veranstaltungsbericht im Anhang!).

## 2. THÜRINGEN / BÜNDNIS FÜR INDUSTRIE

Thüringen hat - wie andere neue Bundesländer auch - nach der Wende einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlaufen. Diesen hat das Land inzwischen erfolgreich bewältigt und eine dynamische und leistungsfähige Industrie mit hoher Beschäftigung aufbauen können. Mit 23

% Anteil an der Bruttowertschöpfung liegt die Thüringer Industrie heute sogar knapp über dem deutschen Durchschnitt.<sup>11</sup>

Trotz dieser positiven Entwicklung steht Thüringen aber auch in mehrfacher Hinsicht vor neuen Herausforderungen. Hierzu zählen zum einen die nach wie vor bestehenden Strukturprobleme in der Wirtschaft: es fehlen Großunternehmen mit Sitz in Thüringen und die betriebliche Forschung ist unterentwickelt. Zum anderen wird es für die Unternehmen durch das langfristig sinkende Erwerbspersonenpotenzial infolge des demografischen Wandels immer schwieriger, die Versorgung mit Fachkräften zu sichern.

Als aktuell drängendste Herausforderung kommt die Transformation der Automobilindustrie hinzu. Die Veränderungen von Technologien, Märkten und Geschäftsmodellen, die sich in dieser Branche und darüber hinaus aktuell vollziehen, werden die mittelständische Struktur der Wirtschaft signifikant verändern.

#### *Thüringer „Bündnis für Industrie“*

In Reaktion auf diese Entwicklungen wurde am 20. September 2016 auf Initiative des Thüringer Wirtschaftsministers Wolfgang Tiefensee das Thüringer „Bündnis für Industrie“ gegründet. Das Bündnis versteht sich als eine spezifische Plattform, auf der das Land Thüringen gemeinsam mit Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften die für die Thüringer Automobil- und Zulieferindustrie bestehenden Herausforderungen gemeinsam angehen und kooperative Lösungen finden will. Ziel ist es, den Strukturwandel in der Automobilindustrie unter den spezifischen Bedingungen des Freistaates aktiv zu gestalten und die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie zu erhöhen.

Mitglieder des Bündnisses sind:

- das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft,
- der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Thüringen (VMET),
- der IG Metall Bezirk Mitte,
- der Verband der Wirtschaft Thüringens (VWT) und

---

<sup>11</sup> Vgl. Gemeinsame Erklärung – Thüringer Bündnis für Industrie, 20.09.2016. Abrufbar unter: <https://www.thueringen.de/th6/tmwwdg/service/pressemitteilungen/93307/>

- der Deutsche Gewerkschaftsbund Bezirk Hessen-Thüringen.

#### Stimmen aus dem Bündnis für Industrie in Thüringen:

<p>Thüringens Wirtschaftsminister Wolfgang Tiefensee:</p> <p><i>„Die industrielle Entwicklung Thüringens ist eine Erfolgsgeschichte. Die Industrie ist der Wachstums- und Beschäftigungsmotor der Thüringer Wirtschaft. Mehr als 170.000 Beschäftigte in 1.800 Betrieben erwirtschaften hier einen Jahresumsatz von 33 Milliarden Euro. Es gibt jedoch viele strukturelle, technologische und gesellschaftliche Herausforderungen, denen sich die Unternehmen und ihre Beschäftigten heute und künftig gegenübersehen. Wenn wir die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, neue Potentiale erschließen und die Akzeptanz der Industrie verbessern wollen, müssen wir gute Antworten auf diese Herausforderungen finden. Was wir brauchen, ist deshalb nicht weniger als ein neuer industriepolitischer Dialog – zwischen Politik, Unternehmensverbänden und Gewerkschaften. Das Thüringer Bündnis für Industrie ist der Ort, an dem wir diesen Dialog mit den Akteuren regelmäßig und direkt führen wollen.“</i></p> <p>Stephan Fauth, VWT-Hauptgeschäftsführer:</p> <p><i>„Das Thüringer Bündnis für Industrie ist das regionale Pendant zum bundesweiten Bündnis. Ziel ist es, die Interessen der Industrie deutlich zu machen, Arbeitsplätze zu sichern und Rahmenbedingungen zu schaffen, dass neue entstehen können. Damit das gelingt, werden gemeinsame Themen aufgegriffen, die regional spezifisch sind. Dazu gehören die Übertragung von Netzentgelten Ost, Bildung und Qualifizierung.“</i></p>
<p>IG Metall-Bezirksleiter Jörg Köhlinger:</p> <p><i>„Die Thüringer Metall- und Elektroindustrie hat sich in den vergangenen Jahren gut entwickelt, hat aber auch nach wie vor einige strukturelle Probleme. Diese wollen wir im Thüringer Bündnis für Industrie ebenso diskutieren und angehen wie die Herausforderungen, die durch die Digitalisierung der Wirtschaft auf die Beschäftigten zukommen. Wir haben aber auch über sehr aktuelle Probleme zu sprechen wie z. B. das schwierige Verhältnis zwischen den Automobilherstellern und den Zulieferern.“</i></p> <p>Gabriele Kailling, DGB-Bezirksvorsitzende Hessen-Thüringen:</p> <p><i>„Das Thüringer Bündnis für Industrie ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem engeren Austausch zwischen den Gewerkschaften, den Arbeitgebern und der Thüringer Landesregierung. Thüringens Industrie steht vor Herausforderungen, etwa durch die Digitalisierung, die wir nur gemeinsam angehen können. Bestehende Arbeitsplätze sollen gesichert und neue geschaffen werden. Thüringen soll sich national und international zu einem der führenden Innovations- und Produktionsstandorte entwickeln. Dazu sind Mitbestimmung und Tarifbindung unerlässlich, insbesondere dann, wenn es um die Fachkräftesicherung geht. Die Voraussetzungen für gute Arbeit und faire Entlohnung – eine funktionierende Tarifautonomie und Mitbestimmungsmodelle, erfolgreiches Unternehmertum und innovative Produkte – sind gegeben. Diese müssen weiter gestärkt und für noch mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfahrbar gemacht werden.“</i></p> <p>Quelle: Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Medieninformation, 20.09.2016</p>

#### *Aktivitäten des Projekts: Branchendialog zur „Zukunft der Thüringer Automobil- und Zulieferindustrie“*

Die Gründung des Thüringer Industriebündnisses war von Beginn an eng an die Arbeit des Bündnisses „Zukunft der Industrie“ unter Federführung des Bundeswirtschaftsministeriums angelehnt. Insofern bestand bereits im Gründungsprozess eine enge Kooperation mit dem N3tzwerk „Zukunft der Industrie“. Aufgrund der brennenden Aktualität des Wandels in der Automobil- und Zulieferindustrie waren die Projektaktivitäten in Thüringen dabei ebenfalls



eng auf den Strukturwandel in diesen Branchen ausgerichtet. Es ging vor allem darum, gemeinsam mit den regionalen Akteuren des Thüringer Bündnisses für Industrie ein kommunikatives Format zu entwickeln, in dem Zukunftsstrategien zur Bewältigung des Strukturwandels für das Automobil- und Zuliefererland Thüringen gemeinsam mit den relevanten Akteuren erarbeitet werden können.



Im Rahmen der Vorbereitung des Dialogformats nahmen die Projektpartner an mehreren Treffen des Thüringer Bündnisses für Industrie teil. Neben der Diskussion über das konkrete Veranstaltungsformat im Rahmen des Projekts, wurde dabei auch über den Aufbau und das Konzept eines breiter angelegten Branchendialogs gesprochen. Die Abstimmungen hierzu erfolgten bilateral mit den Ansprechpartnern des thüringischen Wirtschaftsministeriums und der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen.

Der in diesem Prozess entwickelte „**Branchendialog**“ sollte so angelegt werden, dass ein konstruktiver Austausch zwischen unterschiedlichen Zielgruppen (Unternehmen, Betriebsräte, am Bündnis beteiligte Organisationen, wissenschaftliche Institutionen, Landes-, Kommunal- und Regionalpolitik) möglich ist und gleichzeitig die Öffentlichkeit erreicht wird. Konzipiert und organisiert wurde das Format in enger Zusammenarbeit zwischen dem Thüringer Wirtschaftsministerium, dem Automobilcluster „automotive thüringen“, dem Thüringer Bündnis für Industrie und dem N3tzwerk „Zukunft der Industrie“.

Auf dem 8. Weimarer Wirtschaftsforum des Thüringer Wirtschaftsministeriums wurde der Branchendialog durch den Wirtschaftsminister Wolfgang Tiefensee aus der Taufe gehoben. Das Wirtschaftsforum fand am 22. Mai 2017 in Weimar statt. Wesentlicher Bestandteil des Branchendialogs war ein „**Branchenforum der Thüringer Automobil- und Zulieferindustrie**“, das am 26. September 2017 - ebenfalls unter Beteiligung des Wirtschaftsministers - in Erfurt durchgeführt wurde. Das Branchenforum war die erste Veranstaltung auf der alle Akteure, die im Rahmen des Branchendialogs aktiv mitarbeiten werden, zusammenkamen und den Rahmen für die gemeinsame Arbeit absteckten.



Abbildung 15: Weimarer Wirtschaftsforum, Branchendialog Automobil- und Zulieferindustrie

Im Rahmen dieses Branchenforums wurde durch die Konsortialpartner des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ ein „Welt Café“ vorbereitet und umgesetzt, das die Möglichkeit zum offenen und eher informellen Austausch an sechs Thementischen bot. Die Fokussierung auf bestimmte Themen an diesen Tischen ermöglichte zum einen eine zielgerichtete Diskussion zu den vorgegebenen Fragestellungen und ließ zugleich genug Raum, um verschiedene Ideen und Perspektiven auszutauschen. In der Zusammenfassung der Diskussion wurden die zentralen Ergebnisse der einzelnen Thementische gebündelt, so dass aus den vielfältigen Themen klare Schlüsselbotschaften, die von den Beteiligten entwickelt und somit mitgetragen werden, abgeleitet werden konnten.

Die gemeinsame Diskussion im Welt Café zeigte, dass trotz unterschiedlicher Perspektiven, die zentralen Herausforderungen und Lösungsansätze für die Automobil- und Zulieferindustrie in Thüringen von allen Beteiligten ähnlich eingeschätzt werden. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, gerade auch mit kleinen und mittleren Unternehmen ohne eigene F&E-Abteilungen, wurde dabei als Herausforderung aber auch als Chance gesehen. Bei allen Diskussionen wurde zudem deutlich, dass die Unternehmen als zentrale Akteure gestärkt werden müssen, um den Herausforderungen des Strukturwandels erfolgreich begegnen zu können. Neben der Kooperation mit der Wissenschaft, liegt hier auch die Verantwortung bei der Politik.

Die Ergebnisse der Dialogveranstaltung und die erstellten Dokumentationen bilden die Grundlage für die weitere Arbeit des Branchendialogs. Dabei zeigt die Dynamik, die durch



die Vorbereitung und Umsetzung des Branchendialogs in Thüringen schon jetzt in Gang gesetzt werden konnte, welches hohe Mobilisierungspotenzial das Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ in den Regionen entfalten kann. Der Branchendialog in Thüringen beschränkt sich dabei nicht auf die Durchführung einzelner Veranstaltungen, sondern ist entsprechend der Zielsetzung des Projekts als längerfristiger Prozess angelegt. Ein besonders positiver Effekt des Projekts ist, dass durch die Beratung der regionalen Akteure eine wissenschaftliche Studie zur Thüringer Automobil- und Zulieferindustrie initiiert werden konnte, die den Branchendialog unterstützt und begleitet. Diese Studie wird vom „Chemnitz Automotive Institute“ durchgeführt.

Der Planung zufolge soll der Branchendialog zur Transformation der Automobil- und Zulieferindustrie in Thüringen auf dem 9. Weimarer Wirtschaftsforum im Jahr 2018 über seine bis dahin erreichten Ergebnisse berichten. Auf dem nächsten Wirtschaftsforum werden dann auch die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studie vorgestellt.

### 3. NORD-WESTFALEN / IN|DU|STRIE – GEMEINSAM. ZUKUNFT. LEBEN.

Die Industrieinitiative „In|du|strie – Gemeinsam. Zukunft. Leben.“ in Nord-Westfalen unterscheidet sich in ihrem Charakter und ihrer Struktur deutlich von den bisher beschriebenen Industrieinitiativen. Es handelt sich bei dieser Initiative um einen Zusammenschluss von regionalen Unternehmen, die hierdurch gemeinsam für den ökonomischen, ökologischen und sozialen Nutzen der nord-westfälischen Industrie werben wollen. Mehr als 350 Industrieunternehmen aus dem Münsterland und der Emscher-Lippe-Region sind diesem Zusammenschluss inzwischen beigetreten.

#### *Akzeptanzoffensive In|du|strie – Gemeinsam. Zukunft. Leben.*

Die Industrieinitiative In|du|strie, die im Jahr 2011 durch die IHK Nord-Westfalen initiiert wurde, versteht sich als eine Akzeptanzoffensive, die das Vertrauen der Menschen, vor allem der jugendlichen Bürgerinnen und Bürger, (zurück) gewinnen will. Dabei geht es vor allem darum, die Industrie der Öffentlichkeit wieder näher zu bringen und die Menschen für industrielle Produkte und Leistungen zu begeistern. Hierzu sind die Unternehmen in dieser Initiative selbst aktiv. Sie öffnen ihre Türen und suchen den intensiven Dialog mit den Bürgern der Region durch unterschiedliche Aktionen, Events und Veranstaltungen.

Den Anstoß zur Gründung und inhaltlichen Ausrichtung der Industrieinitiative bildeten zwei Umfragen von TNS Emnid, die von der IHK Nord-Westfalen in Auftrag gegeben wurden: beide kamen zu dem Ergebnis, dass die Industrie in der Region den Menschen wenig bekannt ist.

Die erste Umfrage wurde im Jahr 2011 durchgeführt. Dabei wurden Schulnoten vergeben, die den Bekanntheitsgrad der Industrie in der Öffentlichkeit widerspiegeln. Der Bekanntheitsgrad wurde dabei mit einer Schulnote 3 beziffert, d.h. lediglich als „befriedigend“ bezeichnet.



In der zweiten Umfrage aus dem Jahr 2014 konnte dieser Wert zwar leicht auf eine 2,7 verbessert werden. Der Befund der ersten Umfrage wurde jedoch bestätigt: viele Menschen kennen die Weltmarktführer in Form von konkreten Industrieunternehmen nicht mehr, die in ihrer Region angesiedelt sind.

Die Umfrageergebnisse zeigen insgesamt, dass die Menschen der Industrie nicht generell negativ gegenüberstehen. Es wurde vielmehr deutlich, dass in der Industrie ein wichtiger Problemlöser für die Herausforderungen der Zukunft gesehen wird. Zudem wird der industrielle Sektor als Arbeitgeber und Ausbilder geschätzt.

Problematisch jedoch: durch die Unbekanntheit der Unternehmen als innovative Mittelständler wird die Industrie oftmals mit falschen Bildern (Industrialisierung und Umweltverschmutzung) in Verbindung gebracht. Insbesondere junge Menschen haben wenig Berührungspunkte mit der Industrie und sind dementsprechend kritisch eingestellt.<sup>12</sup>

Für viele Unternehmen in der Region führt die abnehmende Aufmerksamkeit und Kenntnis über die Industrie schon heute dazu, dass sie große Nachwuchsprobleme in gewerblich-technischen Bereich erleben. Entsprechend steigt die Befürchtung, dass die Betriebe ohne qualifizierte Fachkräfte ihre Rolle in der Zukunft nicht mehr hinreichend erfüllen können. Die In-

---

<sup>12</sup> Vgl. TNS Emnid Studie zur Akzeptanz von Industrie in Nord-Westfalen (2014). Abrufbar unter: <http://www.industrie-nordwestfalen.de/akzeptanzoffensive/tns-emnid-umfrage-zum-image-der-industrie/>

dustrieinitiative in Nord-Westfalen verfolgt daher auch das Ziel, die Attraktivität von industriellen Berufsbildern in der Gesellschaft zu stärken, sie weiter zu entwickeln und damit den Erfolg der Industrie in der Region zu sichern.

*Aktivitäten des Projekts:*

*Design Thinking Workshop „Virtuelles Haus“*

Vor diesem Hintergrund zielte die Zusammenarbeit des Projekts mit der Industrieinitiative Nord-Westfalen vor allem darauf, jüngere Menschen für die Industrie zu sensibilisieren. Hierzu wurde die Idee entwickelt, ein so genanntes „Virtuelles Haus“ zu entwickeln, das Jugendlichen veranschaulichen kann, wie regionale Produktionsunternehmen in Nord-Westfalen in Wertschöpfungsketten eingebunden sind. Das virtuelle Haus soll perspektivisch als Unterrichtswerkzeug für Schüler in der 8. Klasse zur Berufsorientierung eingesetzt werden, um diesen auf spielerische Art eine Übersicht über die Ausbildungsberufe in ihrer Heimatregion zu vermitteln.



In Vorbereitung auf die Projektaktivitäten fand zunächst ein Gespräch mit dem Steuerungskreis der Initiative vor Ort statt. In diesem Gespräch wurde bereits das Veranstaltungsformat eines „Design Thinking“-Workshops beschlossen. In der weiteren Planung der Veranstaltung erfolgten zudem eine Abstimmung mit der Schulaufsichtsbehörde sowie organisatorische Klärungen mit der Gesamtschule in Ahaus und dem Ansprechpartner der Initiative. Die Ergebnisse dieser gemeinsamen Arbeit wurden von den Projektpartnern in einem Lastenheft für den Programmierer zusammengefasst, das in einem weiteren Workshop mit den beteiligten Lehrer/innen und Vertretern der beauftragten IT-Firma pädagogisch ausgebaut wurde.

Der „**Design Thinking**“-Workshop wurde in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren organisiert und durchgeführt. Teilnehmer/innen des Workshops waren Schüler und Lehrer der 7. und 8. Klasse einer Schule, die zusammen mit Vertretern der regionalen Industrie in einem dialogischen Prozess die Inhalte und Funktionalitäten des digitalen Produkts definiert

haben. Der Workshop fand am 4. Mai 2017 in einer Gesamtschule in Ahaus statt. Die Schulaufsicht in der Bezirksregierung Münster hatte diese Schule vorgeschlagen und den Kontakt hergestellt (siehe Veranstaltungsbericht im Anhang!).

Design Thinking ist eine Kreativitätsmethode, die mithilfe eines strukturierten Prozesses und einer gezielten Methodenauswahl, die Entwicklung von innovativen Ideen fördert. Damit das Endprodukt (d.h. das Virtuelle Haus) in der Praxis angenommen und aktiv genutzt wird, sollte sich die Entwicklung an den Bedürfnissen der Nutzer/innen – Schüler und Lehrer – ausrichten. Beide Zielgruppen waren im Workshop vertreten und konnten so ihre Wünsche und Ideen aktiv einbringen.

Die Rahmenbedingungen des Workshops – Hierarchiefreiheit, schnell erste Prototypen entwickeln und die eigenen Wünsche/Ideen einbringen zu können – regten die kreative und motivierte Mitarbeit der Schüler/innen an. Die Idee, neben der reinen Vermittlung von Wissen über die regionalen Wertschöpfungsketten und der Einbettung von Schulaufgaben, das Interesse der Schüler/innen durch Gaming-Elemente (durch ein Punktesystem, mit dem z. B. weitere Elemente im Virtuellen Haus freigeschaltet werden können) oder ein „Maskottchen“ für Hilfestellungen zu steigern, sind Aspekte die in vorherigen Überlegungen nicht aufgekommen waren. Die direkte Ideenentwicklung mit der Zielgruppe ermöglichte so wertvolle Einsichten, die den Erfolg des Virtuellen Hauses erhöhen werden.



Abbildung 17: Feedback- Workshop in Ahaus

Im Anschluss an den „Design Thinking“-Workshop wurde durch die Operation Apps GmbH in Kooperation mit dem N3tzwerk das Lastenheft für die Programmierung der App erarbeitet.

Am 18. August 2017 fand schließlich ein **Feedback-workshop** mit Lehrern der Gesamtschule Ahaus und Vertretern der Industrieinitiative unter Beteiligung der Projektpartner statt. Hier wurde der

erste Entwurf des Softwareprodukts vorgestellt, der auf Basis des Lastenhefts von einer App-Entwickler-Firma erstellt wurde.

Ziel der Projektaktivitäten in Nord-Westfalen ist es, das Konzept des „Virtuellen Hauses“ perspektivisch in weiteren Schulen zu testen und zur Einsatzreife für den Unterricht zu bringen.

#### 4. RHEIN-MOSEL / INDUSTRIEDIALOG RHEIN-MOSEL

Der Industriedialog Rhein-Mosel ist ebenso wie das Industriebündnis in Thüringen eine Industrieinitiative, deren Gründung in engem Zusammenhang mit der Beauftragung des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ durch das BMWi stand. Der Industriedialog Rhein-Mosel wurde am 2. Februar 2017 offiziell gegründet. Diese neu gegründete Initiative stellt insofern eine Besonderheit dar, weil sie von Unternehmen der Region ausgeht, die die regionalpolitische Dimension neben der unternehmenspolitischen Dimension mitdenken.

##### *Industriedialog Rhein-Mosel*

Ziel des Industriedialogs Rhein-Mosel ist es, neben der landschaftlichen Attraktivität der Gegend auch auf die Bedeutung der Industrie an Rhein und Mosel aufmerksam zu machen. Die Region ist durch eine Reihe großer Industrieunternehmen geprägt. Dennoch wird es nicht als Selbstverständlichkeit angesehen, dass sie auch als Industrieregion wahrgenommen wird.

Aktuell steht die Region vor mehreren großen Herausforderungen, die sich vor allem um die Themen der Fachkräftesicherung und Digitalisierung ranken. Diese Themen sollen im Industriedialog Rhein-Mosel vertieft in Angriff genommen und mit einer Reihe öffentlichkeitswirksamer Veranstaltungen belegt werden. Dabei geht es vor allem um die bessere Verknüpfung von Industrieunternehmen und Berufsschulen und um das Aufzeigen der positiven Leistungen der Industrie für die Region, um die Akzeptanz der Industrie zu verbessern.

Die Zielsetzung des Industriedialogs wird in der Gründungserklärung wie folgt beschrieben:

*„Partner aus Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften müssen gemeinsam für die Zukunft der Industrie in unserer Region eintreten, denn die Region Rhein-Mosel soll weiterhin ein starkes Zentrum für Industrie bleiben. Eine wettbewerbsfähige Industrie und hochwertige industrielle Arbeitsplätze sind zentral für diesen Wirtschafts- Arbeits- und Lebensstandort. Wir wissen in diesen Zeiten, dass die Zukunft der Industrie auch bei uns nicht selbstverständlich ist. Deshalb wollen wir einen industrie- und gesellschaftspolitischen Dialog organisieren, der allen deutlich macht, wie wichtig die Industrie für unsere Region ist und was wir tun können, damit wir eine Industrieregion bleiben“, erklärten die Initiatoren.*

Quelle: Gründungserklärung zum Industriedialog Rhein Mosel, 02.02.2017

Schon in der Anfangsphase war der Industriedialog Rhein-Mosel tripartistisch angelegt. Er wurde zwischen Unternehmen, Vertretern der Landespolitik und regionalen Gebietskörperschaften sowie der Gewerkschaft und Betriebsräten geführt. Konkret beteiligt waren dabei:

Geschäftsleitung und Betriebsrat der thyssenkrupp Rasselstein GmbH, die Bürgermeister der Städte Andernach und Neuwied, der Landrat des Landkreises Mayen–Koblenz, Vertreter der politischen Parteien, der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie Rheinland Rheinhessen, Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, das Schulamt und die IG Metall.<sup>13</sup>

Im späteren Verlauf wurden sukzessive weitere Akteure und Organisationen wie Wirtschaftsverbände, Wirtschaftsförderung, Berufsschulen, Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit und die IHK Koblenz hinzugezogen. Das Beispiel des Industriedialogs Rhein-Mosel zeigt damit, dass eine Industrieinitiative nach ihrer Gründung schnell Fahrt aufnehmen und eine Dynamik entwickeln kann, die auch den Kreis der Beteiligten und Protagonisten entsprechend erhöht.

*Aktivitäten des Projekts:  
Unterstützung und Begleitung des Gründungsprozesses*

Durch die Beauftragung des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ stand den Projektpartnern des neuen Industriedialogs schon in der Gründungsphase eine unmittelbare Begleitung zur Verfügung, die von den regionalen Akteuren als essentiell betrachtet wurde. Die Projektpartner übernahmen dabei konkret die Aufgabe, den Industriedialog Rhein-Mosel durch den gesamten Gründungs-, Start- und Findungsprozess hindurch im Sinne eines „**Dialoggestalters und Prozessbegleiters**“ zu unterstützen.



Die Rolle der Prozessbegleitung durch unser Projekt sah eine Vielzahl von Hilfestellungen vor, die von der Etablierung einer funktionsfähigen Kommunikationsstrategie und eines tragfähigen institutionellen Rahmens bis hin zur Organisation und Durchführung themenspezifi-

<sup>13</sup> Vgl. <https://www.ihre-industrie.de/dialog-zukunft-der-industrie/aktuelles/industriedialog-rhein-mosel/>



scher Veranstaltungen reichten. Im Rahmen dieser Prozessbegleitung fanden mehrere Vorgespräche statt sowie später die Teilnahme an den Arbeitstreffen der Gründungsmitglieder der Initiative. Der Industriedialog wurde von Beginn an als längerfristiger Prozess angelegt, der ein „Set“ unterschiedlicher Veranstaltungen und Aktivitäten umfassen sollte. Neben Themen der Arbeitsweise, Governance-Struktur und Themensetzung der neuen Initiative wurde zudem das Veranstaltungsformat inhaltlich sowie organisatorisch mit den Partnern vor Ort entwickelt und abgestimmt. Die Ergebnisse des durchgeführten Industriedialogs wurden im nächsten Arbeitstreffen durch die Projektpartner vorgestellt.

Am 4. Juli 2017 fand die Auftaktveranstaltung unter Beteiligung der rheinland-pfälzischen Ministerpräsidentin Malu Dreyer als Schirmherrin des Industriedialogs in Koblenz statt. Diese Veranstaltung zielte darauf ab, den neu gegründeten Industriedialog vorzustellen und in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Sie sollte gleichzeitig eine offene Diskussion über die Zukunft der Industrie in der Region aus verschiedenen Perspektiven ermöglichen, um so die Erwartungen an die Industrieunternehmen in der Region besser zu verstehen und diese gezielt in die Arbeit des Industriedialogs einzubeziehen.



Abbildung 18: Ministerpräsidentin Dreyer begrüßt die Teilnehmer der Kick-Off-Veranstaltung des „Industriedialogs Rhein-Mosel“

Um die Diskussion beteiligungsorientiert zu führen, wurde im Rahmen der Auftaktveranstaltung durch die Konsortialpartner des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ ein **Welt Café** organisiert und durchgeführt, an dem mehr als 70 Personen aus der Region teilnahmen. Der Teilnehmerkreis umfasste u.a.: Vertreter/innen von Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Jobcentern der Arbeitsagentur, politischen Fraktionen aus Landtag und Stadtverwaltung, kommunalen Trägern sowie Betriebsräten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Welt Cafés bildeten damit ein breites Spektrum der Wirtschaft und Politik aus der Region Rhein-Mosel ab, das in dieser Zusammensetzung erstmalig in einen intensiven und zukunftsgerichteten Diskurs eintrat (siehe Veranstaltungsbericht im Anhang!).

Im Welt Café wurden Veranstaltungsformate und Zielgruppen der Industrieinitiative identifiziert und Fragen der Industrieakzeptanz sowie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Initiative diskutiert. Die offene Diskussionskultur des Welt Cafés unterstützte dabei den freien

Ideen- und Meinungsaustausch zwischen den verschiedenen Akteuren. Bei der Ergebnispräsentation am Ende der Veranstaltung zeichnete sich bereits ein gemeinsames Grundverständnis für die künftige Arbeit des Industriedialogs ab.



Abbildung 19: Industriedialog Rhein-Mosel: Über 70 Teilnehmer im World Café zur Zukunft der Industrie in der Region

Ein zentrales Thema an den Tischen stellte die Fachkräftesicherung dar, die auch im Kontext von Außenkommunikation des Industriedialogs sowie des Images der Industrie in der Region Rhein-Mosel diskutiert wurde. Um den Industriestandort Rhein-Mosel langfristig zu stärken, müsse die Industrie erlebbar und deren Beitrag zum Wohlstand der Region deutlich gemacht werden. Das Welt Café ermöglichte so eine erste Ausrichtung des Industriedialogs Rhein-Mosel zu erarbeiten und einen Kommunikations- und Kooperationsmodus zwischen den Akteuren zu etablieren.

Am 25. September 2017 erfolgte der nächste Schritt in der Gründungsphase des Industriedialogs Rhein-Mosel. Es wurde die Arbeitsstruktur des Industriedialogs vereinbart und ein **Steuerungskreis** gebildet, in dem die IHK Koblenz, der Metallarbeitgeberverband, die IG BCE, der Betriebsrat der Firma thyssenkrupp Rasselstein und die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) vertreten sind. Dieser Steuerungskreis wird die zukünftigen Aktivitäten des Industriedialogs koordinieren und die Fäden der weiteren Aktivitäten zusammenhalten.

## 5. FRANKFURT AM MAIN / MASTERPLAN „INDUSTRIE“ DER STADT FRANKFURT

Frankfurt am Main ist anders als häufig beschrieben, nicht nur ein wichtiger Finanzplatz, sondern auch ein bedeutender und diversifizierter Industriestandort, der sich auf einem stabilen industriellen Entwicklungspfad mit attraktiven Arbeitsplätzen und einer hohen Leistungsfähigkeit befindet. Die Frankfurter Industrie belegt mit rund 140.500 Euro Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen einen Spitzenplatz und zählt im deutschen Städtevergleich zu den produktivsten Industriestandorten.



Die Zahl der Industriearbeitsplätze hat seit Anfang der 1990er Jahre zwar um rund die Hälfte abgenommen. Mittlerweile hat sich die Beschäftigtenzahl aber wieder stabilisiert. Heute arbeiten ca. 7 Prozent der Beschäftigten in der Frankfurter Industrie, die jedoch über 40 Prozent der Gewerbesteuererinnahmen in Höhe von 1,7 Milliarden Euro abdeckt und damit einen erheblichen Beitrag zum finanziellen Handlungsspielraum der Stadt Frankfurt am Main leistet.<sup>14</sup>

Die Industrie in Frankfurt steht allerdings auf verschiedenen Ebenen auch vor neuen Herausforderungen, die sich aus veränderten technologischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen ergeben. Dies erfordert umfassende Anpassungsprozesse der Unternehmen an die neuen Bedingungen. Die Flächennutzungskonkurrenz zwischen Gewerbe, Wohnen, Grüngürtel u. a. sowie damit einhergehende steigende Bodenpreise und Mieten stellen in Frankfurt eine besondere Herausforderung dar. Angesichts eines starken Bevölkerungswachstums, hoher Siedlungsdichte und zahlreicher Nachbarschaftskonfliktpotenziale kommt den industriepolitischen Handlungsfeldern „Gewerbeflächenentwicklung“ und „Kommunikation damit eine hohe Priorität zu.

#### *Masterplan „Industrie“ der Stadt Frankfurt am Main*

Diese Themen stehen im Zentrum des Masterplans „Industrie“ der Stadt Frankfurt. Der Masterplan wurde in den Jahren 2012 bis 2015 erarbeitet und soll einen Rahmen für einen langfristigen Strategieprozess zur Stärkung und Weiterentwicklung des Industriestandorts Frankfurt schaffen.

Ziel ist es, ein Bewusstsein für die vielfältige und weitreichende wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Industrie in Frankfurt zu entwickeln und die Wertschätzung in Bevölkerung und Politik gegenüber der Industrie zu steigern. Damit soll Frankfurt als ein internationaler Standort für eine „Neue Industrie“ – neben Finanzplatz und Logistikstandort – positioniert werden. Das produzierende Gewerbe und das Netzwerk industrienaher Dienstleister sollen

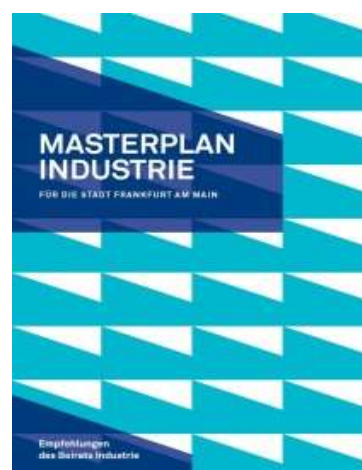


Abbildung 20: Masterplan „Industrie“ der Stadt Frankfurt

---

<sup>14</sup> Vgl. Wirtschaftsförderung Frankfurt (Hrsg.) (2015): Masterplan Industrie für die Stadt Frankfurt am Main. Frankfurt am Main.

nachhaltig gestärkt, die Planungssicherheit und Investitionsbereitschaft der Industrieunternehmen erhöht und die Industrie ganzheitlich entwickelt werden.

Die Erarbeitung des Masterplans erfolgte nach einem strukturierten und breit angelegten Vorgehen, um von Anfang an eine hohe Beteiligung und Akzeptanz anzustreben und einen wirksamen Prozess anzustoßen. Die Konzeption und Koordination dieses Prozesses erfolgte durch die Wirtschaftsförderung Frankfurt. Begleitet wurde der Prozess durch einen Beirat Industrie unter dem Vorsitz des Wirtschaftsdezernenten der Stadt Frankfurt am Main, der die Fortschritte des Masterplans regelmäßig erörterte und gegenüber Politik und Öffentlichkeit aktiv unterstützte.

Der Masterplan Industrie wurde im Januar 2016 von der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Frankfurt am Main beschlossen.

*Aktivitäten des Projekts:*  
*Bekanntmachung des Masterplans*

Aufgrund des fortgeschrittenen Entwicklungsstandes der Masterplaninitiative in Frankfurt wurde der Bedarf für eine Unterstützung im Rahmen unseres Projekts weniger im inhaltlich-konzeptionellen Bereich gesehen. In der Modellregion Frankfurt ging es vielmehr darum, die Industrieinitiative durch Entwicklung eines Dialogformats und einer Medienstrategie zu unterstützen, um den Masterplan „Industrie“ der Stadt Frankfurt einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen.



In den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung und internetbasierten Vernetzung wird in der Stadt Frankfurt eine besondere Entwicklungschance gesehen, die für eine Sicherung zukünftiger Wertschöpfung und Arbeitsplätze sowie der Erneuerungsfähigkeit der Industrie genutzt werden soll. An dieser strategischen Ausrichtung setzten auch die inhaltlichen Aktivitäten an, die im Rahmen unseres Projekts durchgeführt wurden.

Dabei standen vor allem bildungspolitische Themen im Zusammenhang mit der Industrie 4.0 und dabei vor allem die Herausforderungen für die Berufsschulen im Zentrum. Die Berufsschulen sind angesichts der technologischen Veränderungen in besonderem Maße gefordert, sich zu modernen Stätten des Wissenstransfers mit bester digitaler Infrastruktur, modernen Werkbänken und Lehrkräften zu entwickeln, die in enger Kooperation mit Ausbildungsbetrieben stehen. Gerade hier besteht in Frankfurt ein dringender Handlungsbedarf.

Um auf diesen Handlungsbedarf hinzuweisen, wurde auf Initiative des N3tzwerks „Zukunft der Industrie“ bereits am 7. September 2017 ein **„Forum Industriepolitik“** unter Beteiligung führender Vertreter des BDA und des DGB-Bundesvorstandes durchgeführt. An dieser Veranstaltung haben u.a. alle Schulleiter der vier gewerblich-technischen Berufsschulen der Stadt, die Schuldezernentin, Vertreter und Vertreterinnen aus Betrieben (Geschäftsführungen, Ausbildungsleiter und Betriebsratsvorsitzende) sowie Berufsschüler teilgenommen. Das Forum Industriepolitik fand in der Paul-Ehrlich Berufsschule statt, die symbolhaft die zum Teil marode Situation der Berufsschulen in Deutschland widerspiegelt. Bemerkenswert ist dabei, dass die Veranstaltung von der Stadtregierung zum Anlass genommen wurde, um erstmals den Neubau dieser Berufsschule öffentlich in Aussicht zu stellen. Dies verdeutlicht, dass unser Projekt nicht nur Dialogprozesse anstößt, sondern ganz konkret auch Politik und Realität in Regionen, Ländern und Kommunen verändern kann.

Zur Fortsetzung des Dialogprozesses mit den Berufsschulen wurde in Frankfurt a. M. ein Zukunftscafé geplant. Der Durchführung ging ein intensiver Dialogprozess voraus. Die Projektpartner nahmen dazu mehrfach an den Sitzungen des Beirats Industrie der Stadt Frankfurt a. M. teil. In diesen Runden wurde das Veranstaltungsformat sowie das Feinkonzept diskutiert und abgestimmt. Die Organisation der Veranstaltung sowie das Einladungsmanagement wurden in weiteren bilateralen Abstimmungen mit dem Ansprechpartner vor Ort geklärt. Die Ergebnisse des Zukunftscafés wurden zudem in einer Sitzung des Beirats Industrie durch Operation Apps vorgestellt und über den weiteren Umgang mit den Ergebnissen gesprochen.

Am 9. November 2017 wurde das **Zukunftscafé** unter dem Titel „Bildung für Industrie 4.0 in Frankfurt am Main - Gemeinsam Zukunftsbilder für die duale Ausbildung gestalten“ durchgeführt. Diese Veranstaltung war bewusst auf die Zielgruppe Berufsschüler, deren Lehrer, Politikvertreter, Unternehmen und Betriebsräte ausgerichtet. Dabei standen am Römerberg vor allem die Ideen und Perspektiven der rund 80 Berufsschüler im Fokus. Im gemeinsamen Industriedialog wurden deren Anforderungen an eine „Berufsschule und Berufsausbildung der Zukunft“ ermittelt und dokumentiert. Das Zukunftscafé wurde vom N3tzwerk „Zukunft der Industrie“ in Kooperation mit der Operation Apps GmbH konzipiert, organisiert und durchgeführt.

Das Zukunftscafé gab den Berufsschülern die Möglichkeit sich untereinander über die Situation der dualen Ausbildung in Frankfurt am Main auszutauschen sowie ihre Perspektiven und Ideen mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik zu erörtern. Der ungezwungene, aber durch die drei Phasen – Bestandsaufnahme, Vision, Realisierung – strukturierte Dialog ermöglichte es, eine Vielzahl an Eindrücken zu sammeln und aus diesen am Ende erste Konzepte für mögliche Umsetzungsmaßnahmen zu erarbeiten, die sich an den Bedürfnissen der Berufsschüler/innen orientieren.



Abbildung 21: Zukunftswerkstatt zur Bildung Industrie 4.0 in Frankfurt am Main

Die Ideen, die in der Veranstaltung entwickelt wurden, deckten sich z.T. klar mit den Maßnahmen, die im Masterplan Industrie der Stadt Frankfurt entwickelt wurden. Unter anderem sollte aus Sicht der Berufsschüler/innen eine zielgruppengerechte Image-Kampagne entwickelt und bezahlbarer und gut angebundener Wohnraum für Auszubildende bereitgestellt werden. Mit Blick auf das Thema Digitalisierung wurde angeregt, ein digitales Netzwerk zu entwickeln, das von einer gemeinsamen Initiative all dieser Zielgruppen getragen wird. Das Netzwerk soll Schulen, Betriebe und Auszubildende vernetzen.

Darüber hinaus sollten aus Sicht der Teilnehmenden gezielte Informations- und Beteiligungsformate für (Berufs-)Schullehrer sowie für Eltern entwickelt und angeboten werden. Zudem

wurde betont, dass das Interesse an der Industrie schon früh, ggf. spielerisch in der Kita, geweckt werden sollte. In diesem Kontext wurde auch die Idee eines „freiwilligen industriellen Jahres“ entwickelt, in dem Schulabsolventen ein Jahr lang erste Erfahrungen in der Industrie sammeln und sich beruflich orientieren können.

In der Diskussion wurde zudem deutlich, dass es in Bezug auf die Weiterentwicklung und Umsetzung der im Zukunftscafé erarbeiteten Maßnahmen sinnvoll wäre die Berufsschüler/innen in die Entwicklung, z.B. einer Imagekampagne oder des vorgeschlagenen digitalen Netzwerks einzubeziehen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe von Anfang an zu berücksichtigen. Die Beteiligung der Berufsschüler an weiteren Schritten des Industriedialogs wurde sowohl von ihnen selbst als auch von den teilnehmenden Beirats-, Wirtschafts- und Gewerkschaftsvertreter/innen als Mehrwert gesehen.

## 6. KREFELD / ZUKUNFT DURCH INDUSTRIE – INITIATIVE KREFELD

Die Stadt Krefeld ist ein traditioneller Industriestandort, der sich seit vielen Jahren im Strukturwandel befindet. Der Anteil der produzierenden Wirtschaft ging von 34 Prozent im Jahr 2007 auf 30 Prozent im Jahr 2017 zurück. Zur selben Zeit haben sich die Industriestrukturen verschoben. Der Wirtschafts- und Industriestandort Krefeld war früher untrennbar mit der Textilindustrie verbunden. In dieser Branche arbeiten gegenwärtig nur noch 0,7 Prozent der Beschäftigten Krefelds. Stattdessen ist die industrielle Landschaft inzwischen von anderen Wirtschaftszweigen wie Chemie (7,4 Prozent der Beschäftigten), Metallerzeugung und Herstellung von Metallerzeugnissen (rund 4,1 Prozent) und Maschinenbau (3,3 Prozent) geprägt.<sup>15</sup>

Trotz dieser Veränderungen ist die industrielle Basis auch heute noch von außerordentlicher Bedeutung für die Stadt. Der Anteil der Industrie an der Gesamtbeschäftigung liegt bei rund 25 Prozent, wobei die Exportquote mit fast 61 Prozent außerordentlich hoch ist. Die Unternehmen und ihre Beschäftigten tragen in erheblichem Maße zum Wohlstand und zur Entwicklung Krefelds bei. Die Industrieunternehmen bieten eine Vielzahl von Ausbildungsplät-

---

<sup>15</sup> Vgl. IHK Mittlerer Niederrhein (Hrsg.) (2013): Wirtschaftliche Strukturen und Entwicklungen am Standort Krefeld. Juni 2013. Krefeld.

zen und Weiterbildungsmöglichkeiten und engagieren sich in Schule, Ausbildung und Hochschule. In den insgesamt 360 Krefelder Industriebetrieben arbeiten heute insgesamt 21.500 Menschen.<sup>16</sup>

Die Industrie in Krefeld steht vor diesem Hintergrund vor zwei großen Herausforderungen: sie benötigt gute Rahmenbedingungen, um erfolgreich zu sein und wachsen zu können und sie braucht eine bessere gesellschaftliche Akzeptanz. Vor allem hinsichtlich der Wahrnehmung und Akzeptanz für die Bedürfnisse der Industrie wird die Entwicklung in den letzten Jahren als wenig positiv wahrgenommen. So kommt eine Umfrage der IHK Mittlerer Niederrhein hier zu ähnlichen Ergebnissen wie die weiter vorne beschriebenen Umfragen der IHK Nord-Westfalen Auch die Bevölkerung in Krefeld kennt kaum noch industrielle Produkte, die aus der Region stammen. Gleichzeitig stoßen notwendige Projekte der Unternehmen immer öfter auf Skepsis bei den Bürgern.

#### *Industrieinitiative „Zukunft durch Industrie“*

Die Initiative „Zukunft durch Industrie“ in Krefeld wurde gegründet, um diesen Entwicklungen entgegen zu wirken. Sie ist ein Zusammenschluss von Unternehmern, Gewerkschaften, Betriebsratsvorsitzenden, Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein und Unternehmenschaft Niederrhein e.V. sowie der Wirtschaftsförderung Krefeld. Die Geschäftsstelle der Initiative wird von der IHK Mittlerer Niederrhein geführt. Die Initiative steht unter der Schirmherrschaft des Oberbürgermeisters der Stadt Krefeld.

Die Initiative verfolgt die folgenden Ziele:

- mit einem offenen Dialog mit Bürgern ein Bewusstsein für den Nutzen und den Wert der Industrie schaffen,
- hierbei Anregungen und Bedürfnisse der Bevölkerung berücksichtigen,
- die Produktionsunternehmen und deren Ziele transparent machen,
- bei jungen Menschen und Multiplikatoren das Interesse an naturwissenschaftlich-technischen Zusammenhängen mit ihrer Bedeutung für Ökonomie und Ökologie wecken,

---

<sup>16</sup> Zukunft durch Industrie – Initiative Krefeld (Hrsg.): Gemeinsam für Krefeld. Positionen und Aktionen der Krefelder Industrie. Abrufbar unter: <http://www.industrie-krefeld.de/industrie/wir-ueber-uns/unsere-positionen.html>.



- sich für eine nachhaltige Standort-, Verkehrs- und Flächenpolitik in Krefeld einbringen.

#### *Aktivitäten des Projekts:*

#### *Zukunftswerkstatt zur Zukunft der Industrie in Krefeld*

Kennzeichnend für die Situation in Krefeld ist die enge Kooperation der Industrieinitiative mit einer aktiven Stadtgesellschaft. Insofern wurde der Schwerpunkt bei der Zusammenarbeit mit unserem Projekt auch auf die Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Stadtgesellschaft gelegt. Konkret bestand das Ziel des hier durchzuführenden Industriedialogs, auf einem Zeitstrahl zur Entwicklung der Industrie in den letzten 150 Jahren die „Zukunft“ zu ergänzen. Dieser Zeitstrahl wurde unter Beteiligung regionaler Unternehmen in der Stadt Krefeld entwickelt.



Um die Zukunftsvorstellungen der Stadtgesellschaft zur Industrie zu erfassen und mit der Stadtgesellschaft zu diskutieren, wurde vom Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie am 30. Juni 2017 eine „**Zukunftswerkstatt**“ durchgeführt.

Die Entscheidung für dieses Format sowie die weitere Ausarbeitung des Veranstaltungskonzepts erfolgten in engem Austausch mit dem Sprecherteam der Initiative. Nach einem ersten Vor-Ort-Termin wurden die Ausgestaltung des Konzepts sowie diverse organisatorische Fragen bezüglich Durchführungsort und Einladungsmanagement mit der Verantwortlichen der Initiative abgestimmt. Auch bei der Rekrutierung der teilnehmenden Schüler/innen konnte das Projekt unterstützen. Die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt wurden im Nachgang durch die Projektpartner im Sprecherteam vorgestellt und gemeinsam Ideen für die weitere Bearbeitung entwickelt.

Die Zukunftswerkstatt in Krefeld hatte zum Ziel, die Zukunft der Industrie für Krefeld für die nächsten 20 Jahre vorzudenken und gemeinsam mit der Stadtgesellschaft konkrete Projektideen zu entwickeln, die den Industriestandort Krefeld für Industrie und Bewohner/innen gleichermaßen zukunftsfähig machen. Teilnehmer waren als Teile der Stadtgesellschaft:

Mitglieder der Initiative „Zukunft der Industrie“, Unternehmer, Betriebsräte, Mitarbeiter der Stadtverwaltung, Mitglieder der Bürgervereine, sonstige Vereinsvertreter, Mitarbeiter und Ehrenamtler der Sozialagenturen sowie der Bürgermeister der Stadt Krefeld. Insgesamt nahmen ca. 100 Personen an der Zukunftswerkstatt teil (siehe Veranstaltungsbericht im Anhang!).

Für die Fragestellung zur Zukunft der Industrie bot sich das Format der Zukunftswerkstatt in besonderem Maße an. Diese Methode ermöglichte die Beteiligung einer großen Teilnehmerzahl und führte die Teilnehmenden anhand von drei Phasen gezielt zur Entwicklung konkreter Ideen, die an den realen Begebenheiten in Krefeld ansetzten: Bestandsaufnahme – Vision – Realisierung.



Abb. 22: Zukunftswerkstatt zur Zukunft der Industrie in Krefeld

Der Erfolg dieses Formats zeigte sich insbesondere in den konkreten Ideen für neue Projekte, die in der Zukunftswerkstatt entwickelt wurden.

Ein Beispiel hierfür ist das Projekt „Bildungsdurchbruch“, das die Kooperation zwischen verschiedenen industrienahen Akteuren sowie die Kooperation dieser Akteure mit Schulen strategisch ausrichten möchte.

Auch das Projekt „#GreenToGo“, das durch die Förderung von „autonomen Fahrgastzellen“ und ähnlichen Konzepten den Verkehr in Krefeld neu denken will, wirft den Blick sowohl auf die Bedürfnisse der Bewohner/innen von Krefeld als auch auf die Anforderungen von Unternehmen an die Verkehrsinfrastruktur.

Für die Zukunft soll ein Konzept erstellt werden, das für alle Akteursgruppen einen Mehrwert bringt.

Schon während der Zukunftswerkstatt wurden für diese beiden und weitere Projektideen Themenpatenschaften von Teilnehmenden übernommen. Die Themenpaten setzen sich für



die Umsetzung der jeweiligen Ideen aktiv ein. So konnten die entwickelten Ideen effektiv in die Arbeit der Krefelder Initiative hinein getragen werden.

Aufgrund des großen Erfolgs und positiven Feedbacks zu dieser Veranstaltung sind „Follow Up“-Veranstaltungen der Initiative geplant, in welchen die gesammelten Ideen weiter ausgestaltet und implementiert werden sollen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.

## V. ENTWICKLUNG VON INSTRUMENTEN UND TOOLS

---

Die in den Modellregionen durchgeführten Industriedialoge sollen Teil eines langfristig angelegten und gesellschaftlich verankerten Dialogs sein. Um eine solche nachhaltige Wirkung zu unterstützen, hat das Projekt im dritten Schwerpunkt spezifische Instrumente und Tools entwickelt, die von den Akteuren regionaler Industrieinitiativen für ihre Arbeit vor Ort eingesetzt werden können.

Das Projekt geht damit auf einen wesentlichen Bedarf ein, der in vielen regionalen Industrieinitiativen benannt wird: die industriepolitische Initiativen und Bündnisse, die in Deutschland bestehen, sind angesichts der komplexen Anforderungen heute mehr denn je gefordert, Arbeitsergebnisse und gemeinsam entwickelte Erkenntnisse, Kompromisse und Forderungen aktiv der Öffentlichkeit zugänglich zu machen und zur Diskussion zu stellen. Dabei stehen sie in ihren Wirkungskreisen häufig in vielfältigen Kommunikationsbeziehungen mit Vereinen und Verbänden, der Politik, den Unternehmen und Trägern der Zivilgesellschaft. Oft sind die Sozialpartner als unverzichtbare Mitglieder solcher Initiativen aber nicht hinreichend mit einer professionellen Arbeitsstruktur oder ausreichenden Kompetenzen ausgestattet, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.

Die vom Projekt entwickelten Instrumente und Tools sollen hierfür eine Hilfestellung bieten. Sie sollen ganz konkret die regionalen Akteure bei ihrer Arbeit in den Industrieinitiativen und ihrer Kommunikation nach innen und außen unterstützen. Die Instrumente und Tools wurden so entwickelt, dass sie adaptierbar sind und auf die jeweiligen Bedürfnisse der Initiative angepasst werden können.

### 1. PRAXISNAHER LEITFADEN – GOVERNANCE VON INDUSTRIEINITIATIVEN

Erstes wesentliches Element des Unterstützungsangebots, das das Projekt für die regionalen Akteure bietet, ist die Entwicklung eines **praxisnahen Leitfadens zur „Governance von Industrieinitiativen“**. Dieser Leitfaden wurde auf Basis der weiter vorne entwickelten „Good-Practice“- Kriterien des Projekts erstellt. Er dient dazu, den regionalen Akteuren Inspiration zu bieten und Handlungsoptionen für deren Arbeit in den regionalen Industrieinitiativen und -bündnissen aufzuzeigen.

Bei der Erstellung des Leitfadens wurden bündnisinterne Faktoren ebenso berücksichtigt wie externe Rahmenbedingungen. Neben konkreten Handlungsempfehlungen zu Fragen bezüglich Steuerungsaufgaben bzw. Themensetzung und -planung der jeweiligen Industrieinitiativen, wurde auch auf die Gestaltung der Beziehung zu externen Stakeholdern eingegangen.

Die Instrumente und Techniken wurden dabei nicht nur vorgestellt, sondern es wurden auch Hinweise zu ihrer Funktion und ihren Einsatzmöglichkeiten gegeben.

Der Leitfaden „Governancestrukturen“ beschreibt basierend auf den Einsichten der geführten Interviews, welche Vor- und Nachteile verschiedene „Governancestrukturen“ für industriepolitische Initiativen haben. Zudem wird der Zusammenhang zwischen dem Arbeitsfokus der Initiative (Erarbeitung einer Industriestrategie, Standortmarketing, Vernetzung industrienahe/-politischer Akteure u. a.) und der „Governancestruktur“ aufgezeigt.

## 2. WERKZEUGKISTE

Während der Leitfaden erfahrungsbasiertes Wissen aufbereitet und konkrete Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Arbeit einer Industrieinitiative oder eines -bündnisses darstellt, bietet die Werkzeugkiste den Akteuren die Möglichkeit, erprobte Werkzeuge zu nutzen und selbst zu implementieren.

Die **Werkzeugkiste** besteht aus thematischen Modulen (Modulen mit speziellen Themenschwerpunkten), die Verfahrensvorschläge liefern. Dadurch wird den Initiatoren und Gestaltern von Industriebündnissen und -initiativen aufgezeigt, welche Handlungs- und Gestaltungsinstrumente zur Umsetzung der aktuell relevanten Themen einer Initiative/eines Bündnisses zur Verfügung stehen.

Die Module beruhen auf den vielfältigen und bereits in der Vergangenheit in den Regionen erprobten Handlungs- und Gestaltungsinstrumenten. Durch die komprimierte Zusammenstellung kann den Industriebündnissen und -initiativen jeweils zielgerichtet das passende Werkzeug zur Umsetzung ihrer aktuell relevanten Themen bereitgestellt werden. Die einzelnen Elemente der Werkzeugkiste basieren u. a. auf den Ergebnissen der durchgeführten Dialogveranstaltungen. Daher wurde die Werkzeugkiste während der Projektlaufzeit laufend ergänzt und weiterentwickelt.

Die Werkzeugkiste umfasst folgende Elemente:

1. **Veranstaltungsformate:** Die Bedarfe der Modellregionen machten es notwendig, mehr als die drei Methoden Zukunftswerkstatt, Werkstattgespräch und Welt Café anzubieten. Alle beschriebenen Formate wurden mit einer oder mehreren Modellregionen diskutiert. Die Steckbriefe beschreiben die Dialogformate hinsichtlich Einsatzmöglichkeiten sowie wichtiger Rahmenbedingungen.

2. **Qualifizierungsmethoden:** Im Laufe des Bestehens einer Industrieinitiative ergeben sich mit der Zeit Qualifizierungsbedarfe, u. a. um eine Verstetigung und Professionalisierung der Arbeit zu erreichen oder auch, um ein breiteres Themenspektrum abdecken zu können. Verschiedene Methoden, die oftmals auch mit geringen Aufwand umgesetzt werden und an den Bedürfnissen der jeweiligen Initiative ausgerichtet werden können, wurde in diesem Modul zusammengestellt.
3. **Vorlagen und Medien:** In diesem Modul werden verschiedene Vorlagen für Flyer, Einladungen u. Ä. zur Nutzung durch die Industrieinitiativen gesammelt. Diese Vorlagen basieren oftmals auf den Ergebnissen der begleitenden Aktivitäten zur Aktivierung regionaler Protagonisten. Die Präsentation „Warum ist Industrie(dialog) wichtig?“, die bereits in den Modellregionen genutzt wurde, sowie das im Rahmen des Projekts produzierte Video „Zukunft der Industrie“, gehören zu diesem Modul.
4. **Social-Media-Leitfaden:** Für die Kommunikation über soziale Medien wurde ein Social-Media-Leitfaden erstellt, der zum einen die gängigsten Kanäle vorstellt und auf ihren Nutzen/Einsatzkontext analysiert. Zum anderen wurden weitergehende Informationen, die für eine erfolgreiche Social-Media-Präsenz notwendig sind, aufbereitet.
5. **Checkliste für Veranstaltungsplanung:** Mehrere Checklisten, ein Zeitplan sowie weitere Informationen zur Veranstaltungsplanung sollen den Initiativen die praktische Planung von Dialogformaten erleichtern.
6. **Methoden zur Zielerreichung:** Wie plant eine Industrieinitiative ihre Ziele? Auch eine Industrieinitiative benötigt eine Strategie sowie Ziele und Maßnahmen, um diese umzusetzen. Wie die Planung und Gestaltung erfolgen kann, wird in diesem Modul anschaulich erläutert.
7. **Ergänzende Tools und Methoden:** In diesem Modul werden weitere Methoden, die neben und ergänzend zu den Dialogformaten eingesetzt werden können, gesammelt, vorgestellt und möglichen Einsatzgebieten zugeordnet. Es wurden vielfältige Methoden erfasst, wie Graphic Recording, Online-Umfragen sowie Audience-Management-Systeme. Zudem wurde eine Übersicht gängiger Methoden der Veranstaltungsbewertung und -evaluation erstellt, die teilweise auch in den Modellregionen zum Einsatz kamen.
8. **Ablaufpläne:** Es wurden konkrete Ablaufpläne (Drehbücher) für die Formate Zukunftswerkstatt, Design-Thinking-Workshop, World Café, Zukunftscafé und Brown-

Bag-Lunch erstellt. Diese basieren auf den Ergebnissen der Betreuung der Modellregionen.

9. **Leitfaden zur Stakeholderkommunikation:** Um die Interaktion mit externen Stakeholdern gezielt zu gestalten wurde ein praxisorientierter Leitfaden zur Stakeholderanalyse sowie Vorlagen zur Maßnahmenplanung der Stakeholderkommunikation erstellt.

Die Module der Werkzeugkiste im Überblick:



Abb. 23: Module der Werkzeugkiste

Die einzelnen Module und Elemente Werkzeugkiste zur Unterstützung der Arbeit regionaler Industrieinitiativen und -bündnisse sind im Anhang 3 des Endberichts aufgeführt. Sie können ebenfalls von der „Wissensplattform“ des Projekts heruntergeladen werden.

### 3. WISSENSPLATTFORM

Die im Rahmen des Projekts entwickelte **Wissensplattform** soll die breite Diffusion der Projektergebnisse in die Regionen und Initiativen hinein unterstützen. Auf ihr finden die Akteure

das zur Verfügung stehende Angebot an Tools und Instrumenten sowie die ausführlich beschriebenen „Good Practice“-Beispiele aus dem Projekt. Auch die erarbeiteten Elemente des Leitfadens und der Werkzeugkiste (s. o.) stehen hier zum Download bereit.

Darüber hinaus stellt die Wissensplattform eine interaktive Landkarte zur Verfügung, die den regionalen Akteuren und anderen Interessierten einen schnellen Überblick über die Industrieinitiativen und -bündnisse in Deutschland bietet und vertiefende Informationen über die einzelnen Industrieinitiativen liefert. Über diese Karte werden auch Verlinkungen zu den einzelnen Industrieinitiativen und -bündnissen hergestellt, die so die Vernetzung zwischen den Initiativen fördern.

Die Wissensplattform (**[www.ihre-industrie.de](http://www.ihre-industrie.de)**) wurde entsprechend der Projektanforderungen strukturiert und steht einer breiten Öffentlichkeit als umfangreiches Informations- und Austauschforum zur Verfügung. Sie wurde auf die bereits bestehende Homepage des N3tzwerks „Zukunft der Industrie“ aufgebaut, die im Rahmen der hier im Jahr 2010 durchgeführten Industriekampagne „Wir haben noch viel vor. Ihre Industrie“ entwickelt wurde. Durch die Nutzung dieser bereits existierenden und bekannten Plattform konnten Kosten für die Neuprogrammierung vermieden und eine zeitnahe Dokumentation der Projektergebnisse ermöglicht werden.

## VI. INFORMATION, KOMMUNIKATION UND VERNETZUNG

---

Das Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ richtet sich aber nicht nur an bereits bestehende Industriebündnisse und -initiativen. Es verfolgt auch das Ziel, „Initialzündler“ für neue Initiativen zu sein und neue Protagonisten zu gewinnen. Diese Protagonisten müssen oft jedoch erst erreicht und in den meisten Fällen auch überzeugt werden. Um die Ansprache der Protagonisten zu vereinfachen, hat das Projekt im vierten Schwerpunkt eine Reihe begleitender Veranstaltungen und unterstützender Print- und Mediamaterialien entwickelt, die auch zur Breitenkommunikation mit der Öffentlichkeit eingesetzt werden können.

### 1. TREFFEN REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN

Die Förderung der Vernetzung und des regelmäßigen Austauschs zwischen den Industrieinitiativen ist ein wichtiger Bestandteil, um die regionalen Akteure in ihrer Arbeit zu unterstützen und den gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie zu fördern.

Das N3tzwerk „Zukunft der Industrie“ führt daher seit seiner Gründung regelmäßige Treffen mit Vertreterinnen und Vertretern regionaler Industrieinitiativen durch. Diese Treffen dienen dazu, ein funktionales Netzwerk mit den regionalen Akteuren aufzubauen, um die Beratungs- und Serviceangebote wie auch die Ergebnisse und Erkenntnisse des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ in die Fläche zu tragen.

Bisher wurden vier Treffen mit den regionalen Industrieinitiativen organisiert. Die ersten beiden Treffen fanden bereits vor Beginn des Projekts statt, sind also nicht Bestandteil der Projektarbeit. Das dritte und vierte Treffen wurde im Rahmen des Projekts durchgeführt.

#### *Erstes Treffen regionaler Industriebündnisse am 7. Juni 2016*

Das erste Treffen regionaler Industrieinitiativen fand am 7. Juni 2016 statt. Zu diesem Treffen hatte das N3tzwerk „Zukunft der Industrie“ auf Initiative des „AK Industriepolitik“ der Landeswirtschaftsministerien eingeladen, um ein erstes Kennenlernen zwischen den Akteuren zu ermöglichen und gemeinsame Handlungsmöglichkeiten zu erörtern. Dieses Treffen war geprägt von Überlegungen, wie eine kontinuierliche Plattform zum regelmäßigen Austausch der Industrieinitiativen aussehen könnte und welche Inhalte, Themen und Ziele sie verfolgen sollte. Eingeladen waren die zuständigen Abteilungsleiter der Landeswirtschaftsministerien aber auch die auf Landes- oder Regionsebene führenden aktiven Sozialpartner.

Gastgeber in Berlin war Gesamtmetall und die Anwesenden wurden vom Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall, Herrn Oliver Zander, begrüßt.

#### *Zweites Treffen regionaler Industriebündnisse am 3. November 2016*

Das zweite Treffen machte in besonderem Maße deutlich, wie wichtig der gegenseitige Austausch und die Information über bereits bestehende Erfahrungen ist. Dieses Treffen fand am 3. November 2016 statt. Die insgesamt 45 Vertreter der regionalen Initiativen und Bündnisse, die zu dem Treffen gekommen waren, tauschten sich über ihre „Good Practice“ - Erfahrungen und andere relevante Themen aus, die sich in der regionalen Industrie- und Wirtschaftspolitik stellen. Im Mittelpunkt stand der Bericht zweier Initiativen: einmal des Masterplans „Industrie“ der Stadt Frankfurt am Main und zum anderen der NRW-Initiative „Zukunft durch Industrie e.V.“

#### *Drittes Treffen regionaler Industriebündnisse am 5. April 2017*

Am 5. April 2017 kamen die Vertreter zahlreicher regionaler Industriebündnisse und -dialoge auf Einladung des N3tzwerks „Zukunft der Industrie“ zum dritten Mal zusammen. Die Räumlichkeiten wurden diesmal vom DIHK zur Verfügung gestellt. Dr. Volker Treier, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des DIHK, sprach zu Beginn ein Grußwort und betonte, wie wichtig die Zusammenarbeit der Industrieinitiativen in den Regionen und Kommunen, aber auch bundesweit, sei.



*Abb. 24: Drittes Treffen der regionalen Industrieinitiativen in den Räumen des DIHK*

Wie eine erfolgreiche Arbeit regionaler Industrieinitiativen aussehen kann, veranschaulichten die Referenten der Kölner Initiative „In|du|strie. Gemeinsam. Zukunft. Leben“ Claudia



Betzing, Leiterin des Projektbüros in der Industrie- und Handelskammer zu Köln und Dr. Witich Roßmann, der näher auf das seit Jahren existierende „Branchenforum Industrie“ in Köln einging. Den Industriedialog in Baden-Württemberg „Industrieperspektive Baden-Württemberg 2025“ stellten Manuel Geiger, von der Baden-Württembergischen Industrie e.V. und Julia Friedrich vom DGB Baden-Württemberg vor.

#### *Viertes Treffen regionaler Industriebündnisse am 7. November 2017*

Das vierte Treffen regionaler Industrieinitiativen wurde am 7. November 2017 durchgeführt, diesmal beim Gastgeber IG Metall in Berlin. Dieses Treffen stand am Vormittag ganz im Zeichen des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“. Den rund 45 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden von den Projektpartnern die bisherigen Ergebnisse vorgestellt und in der Runde ausgiebig diskutiert. Am Nachmittag wurden wieder zwei „Good Practice“ – Beispiele von regionalen Industrieinitiativen vorgestellt. Auf der Agenda standen diesmal der „Masterplan“ Industrie der Stadt Hamburg. Dieser wurde von Uwe Polkaehn (DGB Bezirksvorsitzender Bezirk Nord) und Mario Spitzmüller (IVH Hamburg e.V.) präsentiert. Daran anschließend stand die Krefelder Initiative „Zukunft durch Industrie“ im Mittelpunkt, über die Elke Homann (IHK Mittlerer Niederrhein) und Ralf Köpke (DGB-Bezirk NRW und Sprecher der Initiative) berichteten.

## 2. FILMTRAILER, PROJEKTFLYER, BROSCHÜRE

Ein gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie setzt die Nutzung eines breiten Spektrums an begleitenden und unterstützenden Media- und Printformaten voraus. Dies beinhaltet, dass die Industriedialoge in den (Modell-)Regionen durch ein passendes Konzept der Reichweitekommunikation ergänzt und in die Breite getragen werden. Hierzu müssen adaptionsfähige moderne Formate für eine laufende proaktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit entwickelt werden, die die Dialogformate in den Regionen wirksam unterstützen können.

Über die direkte Vernetzung, die Wissensplattform und die oben beschriebenen Instrumente und Tools hinaus wurden im Rahmen des Projekts daher auch eine Reihe weiterer Materialien erstellt, die den kommunikativen Prozess der Industrieinitiativen unterstützen sollen.

Eine dieser Materialien ist ein **3-minütiger Filmtrailer**, der z.B. als Intro bei Veranstaltungen in den Regionen und Ländern eingesetzt werden kann. Der Filmtrailer ist so erstellt, dass er mit geringem Aufwand durch eigene Filmsequenzen erweitert werden kann. Er ist insofern auf die Bedürfnisse der regionalen Initiativen und Bündnisse zugeschnitten und kann von

diesen adaptiert werden. Der Prototyp des Trailers wurde auf dem Treffen regionaler Industriebündnisse und -initiativen am 5. April 2017 in Berlin vorgeführt und mit den Teilnehmern diskutiert. Die Rückmeldungen waren ausnahmslos positiv. Mehrere regionale Initiativen haben konkretes Interesse an der Verwendung des Trailers angemeldet. Zwei Initiativen setzen ihn bereits unter Einfügung einzelner Sequenzen ein.

Als unterstützendes Printmedium wurde darüber hinaus im März 2017 ein **Projektflyer** erstellt, der in aller Kürze über die Ziele und Vorgehensweise des Projekts informiert. Dieser Flyer kann von den einzelnen Industrieinitiativen zur Reichweitenkommunikation über das Projekt verwendet werden.

Einen tieferen Einblick bietet eine **Broschüre**, die unter dem Titel „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ das Projekt ausführlich beschreibt und die am Projekt beteiligten Modellregionen vorstellt.

Die Broschüre erläutert die Inhalte und Ziele der Industriedialoge, die in enger Kooperation mit den Akteuren vor Ort durchgeführt werden.

Sie umfasst ca. 20 Druckseiten und kann von den regionalen Industrieinitiativen zur breiten Information über die Ziele des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ eingesetzt werden.

Die Broschüre wird den Akteuren ebenso wie die anderen Materialien unentgeltlich zur Verfügung gestellt.



Abbildung 25: Projektbroschüre

### 3. NEWSLETTER/INFOBRIEFE

Um einen breiten Verteiler an relevanten Akteuren über die Aktivitäten des Projekts zu informieren, versendete das N3tzwerk Zukunft der Industrie in regelmäßigen Abständen „Infobriefe“, die die Funktion eines Newsletters erfüllen. Die Infobriefe wurden an Vertreter re-

gionaler Industrieinitiativen, Beteiligte am Bündnis „Zukunft der Industrie“ und an Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften verteilt. Damit wurde ein großer Kreis von Multiplikatoren und Ansprechpartnern regelmäßig mit Neuigkeiten über das Projekt versorgt. Die Infobriefe haben auch über die Dialogveranstaltungen in den Modellregionen des Projekts informiert.

## VII. ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

### 1. ZUNEHMENDE RELEVANZ DES GESELLSCHAFTLICHEN DIALOGS

Ob Handelspolitik, Exportüberschüsse, Mobilitätskonzepte, öffentliche Infrastrukturinvestitionen, globaler Klimaschutz, nationale Steuergesetzgebung oder auch die ganz persönliche Entscheidung über die eigene Berufswahl: die Zukunft der Industrie in unserem Land wird nicht nur in den Unternehmen selbst, sondern in zunehmendem Maß auch in den Arenen der Zivilgesellschaften entschieden.

Industrie hat in Deutschland Geschichte. Ihre Erfolge und die Herausforderungen, vor denen sie steht, prägen auch die soziale und ökonomische Gegenwart. Die Herausforderungen weisen, wie in der Einleitung bereits angedeutet, in zwei Richtungen:

1. die Bewältigung des tiefgreifenden Strukturwandels, resultierend aus den sich gegenseitig verstärkenden, zeitgleich auftretenden übergreifenden Trends und
2. die Überwindung der Wahrnehmungs- und Akzeptanzdefizite der industriellen Leistungen durch aktive Entwicklung und Kommunikation eines positiven Industriebildes.

Beides stellt Handlungs- und Kommunikationsanforderungen, die über die bestehenden Strukturen und Strategien der einzelnen Unternehmen, Verbände, Kammern und Gewerkschaften hinausgehen. Das gilt insbesondere, wenn diese nicht oder nur auf sektoraler Ebene kooperieren. Die Bewältigung des anstehenden weitreichenden und multidimensionalen Strukturwandels und die erfolgreiche Vermittlung der Industriekompetenz erfordert nicht nur die Weiterentwicklung sektoraler, sondern auch eine adäquat entwickelte übersektorale Strategie und Kooperation.

Insbesondere aus diesem Grund wurde das Bündnis „Zukunft der Industrie“ ins Leben gerufen. In der Zwischenbilanz des BMWi wird die Notwendigkeit eines solchen Bündnisses wie folgt begründet: „Nur eine sektorübergreifende Zusammenarbeit und gemeinsames Handeln (können) zu Ergebnissen führen, die den Industriestandort Deutschland langfristig stärken und die Wertschöpfung und hohe Beschäftigung in der Industrie sichern.“<sup>17</sup> Dabei geht es darum, durch eine dialogorientierte Wirtschafts- und Industriepolitik tragfähige Ansätze zur

---

<sup>17</sup> Matthias Machnig, Bündnis „Zukunft der Industrie“ Eine Zwischenbilanz (2015 – 2017), Seite 2, Herausgeber: BMWi, April 2017

Gestaltung der Zukunft mit einer starken Industrie in Deutschland zu entwickeln. Beide Anforderungen, - eine dem Strukturwandel adäquate strategische Vorgehensweise und die ernsthafte Förderung der Industrieakzeptanz -, werden dabei zunehmend nicht nur als gleichgewichtig, sondern als sich wechselseitig bedingende Ansätze regionaler Industrieinitiativen bzw. -bündnisse erkannt.

Wirtschafts- und industriepolitischer Dialog (bzw. Trialog) hat die Funktion, in einem ersten Schritt Verständigungen zwischen den unmittelbaren Akteuren (Regierung/Politik, Wirtschaft/Verbände, Interessenvertretung der Beschäftigten/Gewerkschaften als Kerngruppe) zu erzielen. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung, um gemeinsam nach außen zu kommunizieren. In einem solchen Dialog (bzw. Trialog) handeln Verbände und Gewerkschaften auf Spitzenebene als Repräsentanten ihrer Mitglieder. Weder die inhaltliche Verständigung noch die gemeinsame Kommunikation nach außen kann also „abgehoben“ und ohne Bindung zu den eigentlichen Akteuren vor Ort stattfinden. Sie braucht den „Unterbau“ in Unternehmen und Betrieben aber auch die unternehmens- und betriebsnahe Einbettung auf kommunaler, regionaler und Bundesländer-Ebene. Nur so kann eine Balance zwischen der Anforderung sektorübergreifender Zusammenarbeit und der Notwendigkeit eines wirksamen Industriedialoges mit der Zivilgesellschaft erfüllt werden.

Letztlich sind die kommunikativen Ziele eines gesellschaftlichen Dialoges zur Zukunft der Industrie nur in einem matrixartigen Zusammenspiel der nationalen und regionalen Initiativen erreichbar. Durch die Verflechtung der unterschiedlichen Ebenen können die regionalen Akteure auf die erzielten inhaltlichen Verständigungen ihrer Spitzenrepräsentanten im Bundesbündnis zurückgreifen (z.B. auf die Handlungsempfehlungen des Bündnisses „Zukunft der Industrie“), während umgekehrt das Bundesbündnis von den Aktivitäten in der Fläche unterstützt und verstärkt wird.

## 2. BEITRAG DES PROJEKTS ZUM GESELLSCHAFTLICHEN DIALOG

Das Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ trägt zur konkreten Gestaltung und Umsetzung einer oben skizzierten Multi-Ebenen-Politik bei, indem es Industriedialoge in den ausgewählten Modellregionen initiiert, unterstützt und begleitet, passende Dialogformate entwickelt und die produktive Kooperation der vielfältigen regionalen Initiativen untereinander und im Austausch mit dem Bündnis „Zukunft der Industrie“ fördert.

Hinzu kommt die Notwendigkeit einer weiteren Vernetzung der regionalen Industrieinitiativen in horizontaler Richtung (Kenntnis von „good practice“ etc.) und vertikaler Richtung (Unterstützung für Dialogformate auf Bundes- oder Landesebene). Diese Vernetzung wurde

durch das Projekt gefördert. Dabei war es hilfreich, dass das N3tzwerk „Zukunft der Industrie“, entsprechend seines Satzungsauftrages, bereits eine Vernetzungsstrategie vorgelegt und im Projektverlauf weiter entwickelt hat.

Die bisherigen Erfahrungen des Projekts haben gezeigt, dass regionale Industriedialoge:

- vielfältige Kooperationsformen sind, die industriepolitische Such- und Innovationsprozesse anstoßen können, bei denen Lösungen gefunden werden, die gerade wegen des überbetrieblichen und branchenübergreifenden Ansatzes angemessener sind, als die Summe möglicher Einzellösungen innerhalb einer Branche oder eines Unternehmens,
- neue Formen der Aushandlung, Kompromissbildung und Kooperation hervorbringen, gerade weil sie - anders als zum Beispiel bei Clusterinitiativen - die Interessendiversität nicht negieren, sondern die unterschiedlichen Interessen produktiv zusammenführen und
- deutlich macht, dass Deutschland als kooperative Marktwirtschaft durch die Existenz handlungsfähiger Interessenvertretungsstrukturen der Wirtschaft, der Arbeitgeber wie der Beschäftigten die Chance hat, die industriepolitischen Herausforderungen nicht per Dekret, sondern im Dialog mit den Menschen aufzuzeigen und Antworten zu geben.

Die Existenz eines breiten Netzes von Industriedialogen schafft in vielen Regionen, in denen ein formales Bündnis nicht existiert, auch den politischen Raum zu einer Weiterentwicklung übersektoraler Kooperation. Dies und die bessere Vernetzung und Unterstützung bestehender Initiativen und Bündnisse kann einen beachtlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie in Deutschland erbringen.

### 3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINEN „LEITBILD-DIALOG“ ZUR ZUKUNFT DER INDUSTRIE

Im Folgenden wollen wir aus den Ergebnissen des Projekts Handlungsempfehlungen für die zentralen industriepolitischen Akteure ableiten. Die Handlungsempfehlungen dienen dazu, einen gesellschaftlichen Dialog über ein Leitbild zur Zukunft der Industrie in Deutschland aufzubauen und breit zu implementieren.

Dabei konzentrieren wir uns zunächst auf die Industrieinitiativen selbst, die im Zentrum unseres Projekts standen und auf die sich sowohl die Analyse (good practices) wie auch unsere

Projektaktivitäten in den Modellregionen (Industriedialoge) bezogen haben. Die Industrieinitiativen agieren an den konkreten Orten, an denen ein gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie stattfindet und sie stellen eine ideale Plattform dar, um den Dialog vor Ort zu organisieren.

Die erfolgreiche Umsetzung eines gesellschaftlichen Dialogs benötigt darüber hinaus aber auch die Einbindung in übergeordnete Politik-, Verbands- und Gewerkschaftsstrukturen und -diskurse. Diese Einbindung bildet eine wichtige Grundlage für die notwendige Leitbildentwicklung. Im Anschluss an die Industrieinitiativen werden wir daher auch Handlungsempfehlungen für die beteiligten Akteure des Dialogs aus Politik, Unternehmen, Verbände und Kammern sowie den Gewerkschaften vorschlagen.

#### *Handlungsempfehlungen für Industrieinitiativen*

- Die Industrieinitiativen und -bündnisse stellen ein besonders geeignetes, direkt adressierbares und authentisches Format dar, um den gesellschaftlichen Dialog vor Ort zu führen. Insbesondere durch ihre Fähigkeit, langfristige Kompromissstrukturen aufzubauen, sind **regionale Industrieinitiativen als Kooperationsform und institutioneller Nukleus eines Leitbild-Dialogs „vor Ort“** daher unverzichtbar.
- Die bestehenden Initiativen sind aus unterschiedlichen Gründen entstanden und weisen eine Vielfalt unterschiedlicher Selbstverständnisse, Formen der Zusammenarbeit, Ziele und Handlungsschwerpunkte auf. Diese Anpassung an die jeweiligen regionalen Gegebenheiten stellt einen Mehrwert für die Arbeit vor Ort dar. Ein bundesweiter Dialog sollte **diese Vielfalt der regionalen Dialoge fördern**. Im Kern geht es bei der Arbeit der Initiativen aber auch stets um das gemeinsame Interesse, die Zukunft der Industrie in ihrer jeweiligen Region oder Kommune zu sichern und dazu beizutragen, dass die Akzeptanz der Industrie oder ein absehbarer Strukturwandel thematisiert und als positive Herausforderung begriffen werden kann.
- Damit eine Initiative auf die für ihren Zielraum relevanten Themen fokussieren kann, sollten die **Ziele frühzeitig geklärt und mit einem konkreten Handlungskonzept** zur Umsetzung der Ziele verbunden werden. Dabei ist insbesondere auf die Setzung realistischer Ziele und eine darauf bezogene Strategie zu achten. Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild kann als Wegmarke dienen und Orientierung für die Zieldefinition und Umsetzungsperspektive bieten.

- Die Vernetzung und Unterstützung bestehender und die Initiierung zukünftiger Initiativen kann und muss die Heterogenität der unterschiedlichen Industrieinitiativen berücksichtigen. Solche Unterstützungen können dabei nur den Charakter eines „**hilfreichen Angebots**“ zur Weiterentwicklung und Stärkung der eigenen Intentionen und Ambitionen der unterschiedlichen Initiative haben. Die spezifische Ausrichtung am jeweiligen Kontext und den Zielen der Initiative ist eine sine qua non für den Erfolg von Projekten, die den gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie unterstützen wollen.
- Unser Projekt hat gezeigt, dass es auch für die Struktur und Zusammensetzung von regionalen Industrieinitiativen keinen „one best way“ gibt. Jedoch haben wir „Good Practice“-Kriterien entwickelt, die als wichtige Einflussfaktoren für den Erfolg von regionalen Industrieinitiativen angesehen werden können. Die Initiativen sollten sich mit diesen „Good Practice“-Kriterien gezielt auseinandersetzen. Wichtig ist dabei, aus diesen **Kriterien ein konsistentes Set zu entwickeln**, das den spezifischen Bedingungen und Zielen der Initiative gerecht wird. Die richtige Balance dieser Kriterien ist entscheidend und nicht die standardmäßige Übernahme aller Kriterien. Auch hier gilt es, die regionalen Besonderheiten der Initiativen zu berücksichtigen.
- Industrieinitiativen werden getragen von Aktivitäten der regionalen Gliederungen ihrer Mitgliedsorganisationen. Diese führen ihrerseits auf nationaler Ebene den Leitbild-Dialog zur Zukunft der Industrie mit der Bundesregierung und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Die Akteure der regionalen Industrieinitiativen sollten diese **Verknüpfungen zwischen dezentraler und zentraler Ebene** gezielt in den Blick nehmen und entwickeln, um Synergien zwischen den industriepolitischen Aktivitäten und Dialogen in Deutschland bestmöglich nutzen zu können.
- Ein bundesweit etablierter Dialog über ein Leitbild der Wirtschafts- und Industriepolitik kann den organisierten Dialog zwischen den regionalen industriepolitischen Akteuren der Industrieinitiativen sinnvoll stärken und die Sichtbarkeit und Relevanz ihrer Ergebnisse und Wirkungen nach außen unterstützen. Dabei können die regionalen Initiativen und ihre Protagonisten durch die **adaptionfähigen Instrumente und Tools** unterstützt werden, die im Rahmen des Projekts „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ entwickelt wurden. Um trotz der Vielfalt der Initiativen den Wiedererkennungswert eines gemeinsamen Leitbilddialogs auf Bundesebene zu sichern, kann über ein verbindendes „Dachlogo“ für die vielen regionalen Dialoge nachgedacht werden.



- Die Laufzeit einer Industrieinitiative sollte, je nach Zweck und Ziel der Initiative, individuell ausgestaltet werden. Industriepolitik ist jedoch ein Handlungsfeld, in dem sich Wirkungen und Effekte erst mittel- bis langfristig nachweisen lassen. Es ist daher sehr empfehlenswert, die **zeitliche Perspektive einer Industrieinitiative längerfristig** anzulegen, um einen kontinuierlichen und zielgerichteten Prozess der Zusammenarbeit aller Akteure zu ermöglichen. Gerade die Absicht, mit den regionalen Unternehmen und ihren Mitarbeitern in öffentlichen Veranstaltungs- und Dialogformaten eine Veränderung für mehr Akzeptanz und Anerkennung der Industrie zu erzielen, verlangt einen Einsatz über ein Jahrzehnt hinweg. In jedem Fall sollten Industrieinitiativen nicht per se an politische Legislaturperioden gebunden werden.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zusammensetzung der Industrieinitiativen ist die **Beteiligung aller relevanten Akteure** der Region. Insbesondere bei Initiativen, die sich mit schwierigen Prozessen des Strukturwandels beschäftigen (aktuell z.B.: Transformation der Automobilindustrie) sowie bei Landesinitiativen hat sich eine tripartistische Struktur - mit Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften als Kerngruppe - als notwendig erwiesen. Zudem sollten auch kritische Stimmen als Gesprächspartner der Initiativen ernsthaft in den Blick genommen werden.
- Die kontinuierliche Arbeit und der Erfolg der Industrieinitiativen setzen einen angemessenen und geeigneten **institutionellen Rahmen** voraus. Als positive Elemente für die Handlungsfähigkeit der Initiativen haben sich die frühzeitige Verständigung über die Einrichtung einer Geschäftsstelle sowie eines Kerns „treibender“ Akteure erwiesen, die nach innen und außen erkennbar sind, (z.B. Steuerungsgruppe, Sprecherteam oder Vorstand). Auch regelmäßige Treffen und ein Arbeitsplan für die Umsetzung der festgelegten Ziele sollten als Mindestmaß institutioneller Strukturen angestrebt werden.
- Neben dieser institutionellen Struktur ist die **Funktion eines oder mehrerer Protagonisten** („Treibers“ oder „Kümmerer“) von essentieller Bedeutung für den Erfolg der Industrieinitiativen. Ein solcher Treiber oder Kümmerer gehört i.d.R. dem Kreis der zentralen Akteure an und hält im optimalen Fall die Fäden zusammen, regt Aktivitäten und Veranstaltungen an, motiviert die Beteiligten und kann auch eine Vermittlungsfunktion bei Interessengegensätzen oder Konflikten ausüben. Eine solche Funktion sollte unabhängig von Art und Ziel der Industrieinitiative möglichst früh, schon zum Zeitpunkt der Gründung, festgelegt werden.

- Regionale Industrieinitiativen sollten die **Bereitschaft zur Vernetzung und Transparenz** ihrer Planungen und Vorgehensweisen gegenüber vergleichbaren Initiativen entwickeln, damit ein „Voneinander lernen“ möglich wird und der regionale Ansatz nicht als isolierte „stand alone“ Maßnahme interpretiert werden kann.

#### *Handlungsempfehlungen für die Politik*

- Bundesregierung und Landesregierungen können den gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie gezielt und auf allen Ebenen unterstützen, indem sie einen übergeordneten Prozess zur Entwicklung eines „**Leitbilds zur Zukunft der Industrie**“ anstoßen. Wichtiger Bestandteil eines solchen Leitbilds ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über mittel- und längerfristige wirtschafts- und industriepolitische Ziele und die Beiträge der Industrie zu nachhaltigem Wachstum, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und zur Verbesserung der gesellschaftlichen Wohlfahrt.
- Dieses Leitbild zur Zukunft der Industrie sollte von der Politik, gemeinsam mit der Industrie, den Gewerkschaften und der Zivilgesellschaft im Rahmen einer „**Dialogorientierten Wirtschafts- und Industriepolitik**“ auf Bundes- und Länderebene entwickelt werden. Der Politik kommt hier vor allem die Rolle als Brückenbauerin zwischen den Akteuren und ihren Interessen und als Moderatorin des Dialogs zu. Sie ist zugleich auch inhaltlicher Akteur, der die Zukunft der Industrie in Deutschland mitgestaltet.
- Als wichtiger Bestandteil dieser dialogorientierten Industrie- und Wirtschaftspolitik sollten „**Industriedialoge**“ auf **verschiedenen Ebenen der Regionalität** – Länder, Regionen und Kommunen – von der Politik gefördert und unterstützt werden. Wichtige Akteure sind dabei: Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und ihre Führungskräfte, Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen sowie zivilgesellschaftliche Akteure evtl. auch aus Umweltverbänden und Kirchen. Die Industriedialoge sollten dabei als längerfristig angelegte soziale Prozesse verstanden werden. Denn: erst durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit wird den Akteuren ausreichend Zeit und Raum gegeben, um einen wirklichen Dialog zu entfalten, gemeinsame Ziele und Umsetzungsstrategien in und für die jeweilige Region zu entwickeln und wechselseitiges Vertrauen aufzubauen.
- Die Vernetzung bestehender Industrieinitiativen ist in den vergangenen Jahren durch das N3tzwerk „Zukunft der Industrie“ und dessen diesbezügliche Aktivitäten sowie durch das BMWi-Projekt „Gesellschaftlicher Dialog zur Zukunft der Industrie“ erfolgreich eingeleitet worden. Diese Vernetzung kann durch die Politik auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene noch weiter unterstützt werden. Hierfür bietet sich z.B.

die Einrichtung einer **bundesweiten Service- und Vernetzungsstelle** an, die als Anlaufpunkt für Belange und Fragen der industriepolitischen Akteure in den Regionen fungieren kann und die Koordination zwischen Bund, Ländern und Initiativen verbessert. Ziel einer solchen Stelle sollte es sein, die Initiativen vor Ort in den Regionen durch auf Bundesebene gebündelte Angebote zu unterstützen („Top unterstützt bottom-up“). Eine solche Einrichtung wird auch von vielen regionalen Industrieinitiativen als hilfreich oder gar erforderlich angesehen.

- Über institutionelle Lösungen hinaus könnte die Politik auch gezielte Projekte zur Unterstützung des gesellschaftlichen Dialogs in Auftrag geben. Denkbar wäre z.B. ein **„Roll Out“-Projekt**, das auf die geographische Ausweitung von Industrieinitiativen und -dialogen in Deutschland ausgerichtet ist. Damit werden die institutionellen industriepolitischen Strukturen in Deutschland gestärkt und der Dialog über ein Leitbild der Industriepolitik in die Breite getragen und mit der Öffentlichkeit kommuniziert.
- Darüber hinaus ist die Beauftragung von Projekten denkbar, die den bislang noch **geringen Forschungsstand** über industriepolitische Aktivitäten und Initiativen in Deutschland verbessern. Diese könnten durch laufende Umfragen in der Bevölkerung ergänzt werden, die den Stand und die Entwicklung der Industrieakzeptanz im Sinne eines „jährlichen Monitorings“ erheben und Entwicklungstrends identifizieren.
- Die Politik sollte durch eine gezielte **Medienstrategie** über die Arbeit und Erfolge von regionalen Industrieinitiativen berichten und gezielt Werbung in den Ländern, Regionen und Kommunen machen, um die Industrieinitiativen als Kooperationsform – auch zur Lösung von schwierigen Transformationsprozessen – bekannter zu machen.
- Bundes- und Landespolitik sollten ein **jährliches „Industrieforum“** mit den Akteuren regionaler Industrieinitiativen und den zentralen Akteuren eines industriepolitischen Leitbilddialoges als festes Format einführen, um so eine kontinuierliche Plattform für den Austausch über aktuelle und strukturelle industriepolitische Themen zu schaffen. Ein solches Industrieforum stellt ein wesentliches Instrument zur Vernetzung der einzelnen Akteure und Industrieinitiativen dar, bietet gleichzeitig die Möglichkeit, für weiteres Engagement und die Gründung neuer Industrieinitiativen zu motivieren und könnte den politischen Dialog mit den Erfahrungen und Erkenntnissen der Industrieinitiativen beleben.

- Ein wichtiges Kennzeichen Deutschlands ist, dass das Land über eine koordinierte Marktökonomie verfügt. Die Wirtschaftsverbände, Kammern und häufig auch die Unternehmen selbst sind zentrale Akteure in regionalen Industrieinitiativen, die das Politikfeld der Industrie- und Wirtschaftspolitik maßgeblich mitgestalten. Alle drei Gruppen der Wirtschaft sollten sich daher **aktiv an einem gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie** beteiligen.
- Für die Wahrnehmung, Sichtbarkeit und politische Relevanz von regionalen Industrieinitiativen ist die **Motivation von Unternehmen** und ihrer Mitarbeiter zur aktiven Beteiligung an regionalen Industrieinitiativen eine besondere Herausforderung. Für ihre Beteiligungsmotivation ist wiederum die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Initiativen zentral. Gerade aus Sicht der Unternehmen ist es wichtig, dass die regionalen Industrieinitiativen geeignete Strukturen schaffen und Kriterien entwickeln, an denen sie den Erfolg der Industrieinitiative messen oder ablesen können. Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände sowie Kammern sollten gezielt darauf hinwirken, die Motivation der Unternehmen zur Beteiligung an Industrieinitiativen zu fördern. Dies kann durch „Bottom-up Beteiligung“ der Mitarbeitenden sowie durch Schaffung interessanter Formate – bspw. durch Input zum aktuellem Stand der Wissenschaft in Kombination mit der Möglichkeit zu beteiligungsorientiertem Dialog – erreicht werden.
- Unternehmen können entscheidende Beiträge leisten, die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedeutung der Industrie den Menschen näher zu bringen und **ein positives Leitbild zur Zukunft von Industrie in der Region oder Kommune zu vermitteln**. Sie sollten – auch über die Wirtschaftsverbände und Kammern – ermutigt werden, eigene Ansätze und Kommunikationsformate zu entwickeln, um mit der Bevölkerung in direkten Kontakt zu treten (z.B. Tag der offenen Tür etc.). Dabei ist insbesondere die Schaffung „regionaler Gesichter“ durch die Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Insbesondere die **IHKs** nehmen eine zentrale Rolle in Industrieinitiativen ein. Sie fungieren als Treiber der Initiativen und Bündnisse nach innen und als Protagonisten regionaler Industrieinitiativen nach außen. Beide Rollen sollten stärker ausgebaut und für die Neuintiierung und Weiterentwicklung von regionalen Industrieinitiativen im gesamten Bundesgebiet genutzt werden. Auch andere Organisationen, wie z.B. **Arbeitgeberverbände**, verfügen über regionale Gliederungen, die industripolitische Aktivitäten entwickeln. Sie sind auch auf der Länder und Regionenebene für einen gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie unverzichtbar.

- Im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung ist es insbesondere wichtig, den **Kontakt mit jungen Menschen** (unter 30 Jahren), dabei insbesondere auch Frauen, in den Fokus zu nehmen und auszubauen. Ein solcher Kontakt kann z.B. über den regelmäßigen Austausch mit allgemeinbildenden Schulen und Berufsschulen in der Region hergestellt und systematisch gepflegt werden. Weitere Ansätze sind Zukunftswerkstätten zur digitalen Bildung mit Schülern aus Berufsschulen, Elternabende zur Berufsorientierung unter Beteiligung von Unternehmens- und Belegschaftsvertretern, Industrie-Informationen-Tage, Azubi-Apps und Blogs oder spezifische Social Media Angebote. Wichtig bei der Ansprache junger Menschen sind zielgruppenspezifische Angebote, die die Industrie für die jungen Erwachsenen „erlebbar“ machen. Auch „Testimonials“ (bspw. zu Frauen in MINT-Berufen) nehmen eine wichtige Vorbildfunktion ein.
- Um das Bewusstsein und das positive Bild der Industrie in der Bevölkerung zu stärken, können Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände, Kammern und Unternehmen gemeinsam **öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen** zu zentralen Zukunftsthemen der Industrie durchführen. Zu einem positiven Bild der Industrie in der Öffentlichkeit gehört aber auch die Entwicklung guter Branchenstrukturen und die Schaffung ausreichender Ausbildungs- und Arbeitsplätze mit guten Arbeitsbedingungen

#### *Handlungsempfehlungen für Gewerkschaften*

- Die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind zentrale Akteure, die sich aktiv neben Politik und Wirtschaft als **gleichberechtigte Partner** an einem gesellschaftlichen Leitbild-Dialog zur Zukunft der Industrie beteiligen. Auf diese Beteiligung sollte auch die Politik auf den verschiedenen Ebenen hinarbeiten.
- Mit der Einbeziehung von Gewerkschaften **gewinnen Industrieinitiativen an Legitimität und politischer Schlagkraft**. Durch ihre Mitgliederstärke (fast 6 Mio. Mitglieder) sind sie wichtige Multiplikatoren in Unternehmen, Belegschaften und Familien hinein. Umgekehrt tragen die Gewerkschaften aber auch die Interessen ihrer Mitglieder in die Industriebündnisse und -initiativen hinein. Sie sind daher wichtiger Garant, um die Ziele der Industrieinitiativen mit den Bedürfnissen der Menschen in der Region in Einklang zu bringen.
- Vor allem durch ihre Informations-, Koordinations- und Motivierungsfunktion in die Betriebe, Unternehmen **und Belegschaften** können die Gewerkschaften erheblich

dazu beitragen, das Bewusstsein von Betriebsräten und Mitarbeitern über die positive Rolle und Bedeutung der Industrie in Deutschland zu schärfen und die Bereitschaft zu erhöhen, an der Ausgestaltung der Zukunftsfragen mitzuwirken. Gewerkschaften sind daher **zentrale Player, um Protagonisten in Unternehmen für die aktive Beteiligung am gesellschaftlichen Dialog zur Zukunft der Industrie zu gewinnen.**

- Zudem verfügen Gewerkschaften und ihre betrieblichen Interessenvertretungen über gute Netzwerke in die Politik hinein. Insbesondere durch ihre vertikalen Untergliederungen können sie **betriebliche, lokale und regionale Anliegen effektiv in die Landes- und Bundespolitik einbringen.** Diese Möglichkeiten sollten verstärkt genutzt und in den gesellschaftlichen Dialog hineingetragen werden.
- Durch ihre Stärken können Gewerkschaften **selbst die Initiative ergreifen** und regionale Industrieinitiativen auf Länder, regionaler und kommunaler Ebene initiieren. Beispiele aus der Praxis (z.B. „Chemie am Hochrhein) zeigen, dass Industrieinitiativen, die auf Betreiben der Gewerkschaften gegründet wurden, mit großem Erfolg agieren.
- Darüber hinaus können auch **gewerkschaftliche Publikationen sowie Veranstaltungen** einen wichtigen Beitrag leisten, um über Industrieinitiativen, ihre Ziele und Erfolge zu informieren und die Diskussion über die Zukunft der Industrie im gewerkschaftlichen Umfeld sowie bei den Beschäftigten zu fördern und in die Öffentlichkeit zu bringen. Dabei ist es notwendig und sinnvoll über diese Diskussion besonders auch die gewerkschaftlichen Themen und Interessen, z.B. Sicherung von „Guter Arbeit“, in die allgemeine Debatte um die Zukunft der Industrie einzubringen. Auch die Diskussion in den Betrieben zur Zukunft der Industrie in den Regionen (z.B. als Thema bei Betriebsversammlungen, in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit etc.) kann einen wichtigen Beitrag zu einem gemeinsamen regionalen Leitmotiv der Industrieentwicklung leisten.

Diese Handlungsempfehlungen wurden auf dem Abschlussworkshop des Projekts zur Diskussion gestellt und im Rahmen eines dort durchgeführten Welt Cafés nach den unterschiedlichen Zielgruppen kritisch beleuchtet und inhaltlich präzisiert. Die Inputs aus dem Welt Café wurden vom Projektteam aufgenommen und sind nach der Veranstaltung in die Überarbeitung der Handlungsempfehlungen eingeflossen. Der Abschlussworkshop fand am 25. Januar 2018 mit 73 Vertreterinnen und Vertretern von Industrieinitiativen, Wirtschaftsverbänden, Wissenschaft, Gewerkschaften und Politik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in Berlin statt.

# ANHANG

---

ANHANG 1: LISTE REGIONALER INDUSTRIEINITIATIVEN UND STECKBRIEFE

ANHANG 2: VERANSTALTUNGSBERICHTE ZU DEN INDUSTRIEDIALOGEN

ANHANG 3: INSTRUMENTE UND TOOLS