

**WOZU
STADT**

?

**MARKETING
AUSTRIA**

Es gibt diese Momente, in denen eine Stadt ganz bei sich ist. Nichts Konkretes, keine Änderung im Bebauungsplan, kein Event. Eher eine gefühlte Selbstverständlichkeit. Das, woran Menschen denken, wenn sie sagen, dass sie ihre Stadt lieben. Ein Gefühl, das gepflegt werden muss, damit es nicht erodiert. Und diese Pflege geschieht nicht von selbst.

Doch in ihr liegt auch ein Missverständnis, tief und folgenreich. Nämlich zu glauben, die Stadt sei so etwas wie ein Unternehmen. Ein Gebilde, das man steuert und optimiert. Dabei gleicht sie eher einer Familie: einem Gefüge von Menschen, einem sozialen Organismus, gewachsen über Zeit. Man kann eine Familie nicht optimieren. Man kann ihr nur einen Rahmen geben, in dem sie gedeiht.

Eine Stadt hat viele, die sich um sie kümmern. Die Verwaltung sorgt für ihren Bestand, für Recht, Ordnung, Infrastruktur. Der Markt versorgt sie mit Angebot und Nachfrage. Die Politik entscheidet über ihre Richtung und hat das große Ganze im Blick. Jeder dieser Akteure tut Notwendiges. Aber keiner von ihnen kann strukturell allein erreichen, dass verlässlich die Beziehungen entstehen, aus denen Stadt als sozialer Raum besteht. Das ist kein Vorwurf, es ist eine Frage des Auftrags:

Politik muss Mehrheiten suchen, also kann sie nur in Ansätzen die leise, langfristige Arbeit leisten, die nötig ist, aber keine Schlagzeile erzeugt. Sie gibt die großen Linien vor, da gehen sich die

Mühen der Ebene einer langfristigen Aktivierung rein zeitlich nicht aus. Verwaltung muss alle gleich behandeln, also kann sie nicht aktivieren, was sich der Gleichbehandlung entzieht. Der Markt muss verkaufen, also kann er den konsumfreien Raum nicht bewirtschaften, der gerade dadurch wertvoll ist, dass dort nichts verkauft wird. Sie alle sind so gebaut, dass ihnen genau das verwehrt bleibt, was den sozialen Raum trägt. Nicht aus Unvermögen. Aus Struktur.

Es braucht also eine Instanz, deren Auftrag das ist, was den anderen versagt bleibt. Eine, die dort wirkt, wo Gesellschaft im Alltag entsteht. Denn Gesellschaft entsteht nicht im Ausnahmezustand, sondern im Gewöhnlichen. Zumindest nicht eine Gesellschaft, die Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht. Die zwischen unterschiedlichen Lebenswelten übersetzt. Die Spannungen aushält, ohne sie vorschnell aufzulösen, weil sie weiß, dass Gesellschaft kein Zustand ist, sondern ein fortlaufender Aushandlungsprozess. Eine Instanz, deren Werkzeuge sich mit der Zeit verändern, deren Ziel aber gleich bleibt: die Stadt als Ort gelebter Demokratie zu erhalten. Getragen von Beziehungen, nicht nur von Strukturen.

Verwaltung muss vollziehen. Politik muss entscheiden. Markt muss verkaufen. Stadtmarketing darf – und muss – zuallererst verstehen. Das ist die Aufgabe von Stadtmarketing.





»Es ist total
arrogant,
pessimistisch
zu sein.«

VOM
BESPIELEN

ZUM
VERSTEHEN

Stadtmarketing kennt man.

Den Adventmarkt, das Stadtfest, die Einkaufsnacht, die Sommeraktion in der Fußgängerzone. Über Jahrzehnte war das die Tätigkeit: die Innenstadt zu beleben, Frequenz zu schaffen, den Handel zu stärken. Und es war richtig so. In den 1990er Jahren, als die ersten Einkaufszentren an den Stadträndern entstanden, brauchten die Innenstädte jemanden, der dagegenhielt. Der koordinierte, bewarb, ein Programm machte. Stadtmarketing ist aus diesem Bedürfnis entstanden, und es hat geliefert.

Diese Arbeit war dem Zeitgeist geschuldet und damit nachvollziehbar. Aber sie war nie der Kern.

Denn wer Jahr für Jahr daran arbeitet, eine Stadt zu beleben, lernt mit der Zeit etwas, das über das Beleben hinausgeht. Er lernt, dass ein gut besuchtes Fest noch keine lebendige Stadt macht, dass Frequenz nicht dasselbe ist wie Bindung, dass die Menschen nicht wegen der Veranstaltung wiederkommen, sondern wegen des Gefühls, an diesem Ort dazuzugehören. Wer Frequenz erzeugen wollte, stieß auf Beziehung. Wer Feste organisierte, merkte, dass er in Wahrheit etwas anderes stiftete: Vertrautheit, Wiederholung, das Gefühl einer gemeinsamen Mitte.

Die Werkzeuge sind geblieben. Das Verständnis darüber, was sie bewirken, ist gewachsen. Diese Verschiebung ist keine Marotte einer Branche, die sich

neu erfinden will. Sie hat einen realen Grund. Der Einzelhandel in jener Dichte, die das Stadtbild jahrzehntelang prägte, war eine historische Ausnahme. Unsere mittelalterlichen Städte und der Beginn der Neuzeit kannten diese Form des Handels nicht. Und diese Ausnahme geht zu Ende. Das ist alles andere als ein Niedergang. Es ist eine Verschiebung, die Platz schafft, wenn man bewusst darauf reagiert.

Denn wenn die Stadt nicht mehr selbstverständlich der Ort ist, an dem man einkauft und sich versorgt, dann stellt sich die Frage, wozu sie überhaupt noch gebraucht wird. Die Antwort ist so alt wie die Stadt selbst: Sie ist der Ort, an dem Menschen einander begegnen. Ein Ort, an dem Gesellschaft im Alltag entsteht.

Und genau hier liegt die Arbeit von heute. Sie ist weniger sichtbar als ein Fest und weniger laut als eine Kampagne. Sie findet im Maschinenraum statt: in der Moderation zwischen Interessen, im Pflegen von Netzwerken, in der Gestaltung von Orten, an denen Begegnung möglich wird, am Verstehen jener Faktoren, die eine Stadt attraktiv machen.

Also nicht im Mega-Event, sondern im gelebten Mittwoch.

Daraus haben sich über die Jahre Kompetenzen entwickelt. Herausgewachsen aus dem, wonach die Arbeit ohnehin schon verlangte. Zusammengefasst in sieben Feldern sind sie die nüchterne Beschreibung dessen, was Stadtmarketing heute kann.

»Ich glaube, es gibt nur den Alltag. Wir stehen auf, kommunizieren, es regnet, wir ärgern uns, arbeiten, holen die Kinder ab. Ein paar außerordentliche Momente gibt es natürlich in jedem Leben, Hochzeiten, Krankheiten, Todesfälle, große Erfolge, aber gar nicht viele. Deshalb ist der Alltag mein Leben, und die Art, wie ich ihn gestalte, macht den Unterschied.«



1

NETZWERKMANAGEMENT UND ZUSAMMENARBEIT

Tragfähige Beziehungen sind die knappste Ressource einer Stadt.

Kaum eine Herausforderung lässt sich heute von einer Organisation allein lösen. Verwaltung, Wirtschaft, Vereine, Bildung, Kultur und engagierte Bürgerinnen und Bürger sind aufeinander angewiesen. Gute Zusammenarbeit entsteht dabei nicht von selbst.

Stadtmarketing baut diese Beziehungen langfristig auf und pflegt sie. Es bringt Menschen zusammen, die sonst selten miteinander arbeiten würden, sorgt für kontinuierlichen Austausch und hält Netzwerke auch dann lebendig, wenn gerade kein konkretes Projekt ansteht. Dadurch entstehen Verbindungen, auf die eine Stadt zurückgreifen kann, wenn sie sie braucht.

2

BETEILIGUNGS- UND VERMITTLUNGSKOMPETENZEN

Gesellschaft entsteht meist nicht im Ausnahmezustand, sondern im gelebten Alltag. Wo Menschen zusammenleben, entstehen unterschiedliche Interessen, Haltungen und Erwartungen. Das ist kein Problem, sondern Ausdruck einer lebendigen Stadt.

Entscheidend ist, ob diese Unterschiede aufeinandertreffen können ohne, dass daraus Konflikte werden. Hier geht es nicht um einzelne Beteiligungsverfahren. Die haben ihren Ort und ihre Fachleute.

Es geht um etwas Dauerhaftes: darum, dass eine Stadt gesprächsfähig bleibt, dass die Wirtschaftstreibenden und der Sozialverein, der Alteingesessene und der

WIE STADTMARKETING ARBEITET

7 FELDER

- 1 NETZWERKMANAGEMENT
UND ZUSAMMENARBEIT
- 2 BETEILIGUNGS- UND
VERMITTLUNGSKOMPETENZ
- 3 CONTENT UND NARRATIV
- 4 DATENMANAGEMENT
UND DATA LITERACY
- 5 STRATEGISCHES
PROJEKTMANAGEMENT
- 6 SERVICELEISTUNGEN
- 7 ATMOSPHÄRISCHE
STADTRAUMGESTALTUNG

1

NETZWERKMANAGEMENT UND ZUSAMMENARBEIT

Tragfähige Beziehungen sind die knappste Ressource einer Stadt.

Kaum eine Herausforderung lässt sich heute von einer Organisation allein lösen. Verwaltung, Wirtschaft, Vereine, Bildung, Kultur und engagierte Bürgerinnen und Bürger sind aufeinander angewiesen. Gute Zusammenarbeit entsteht dabei nicht von selbst.

Stadtmarketing baut diese Beziehungen langfristig auf und pflegt sie. Es bringt Menschen zusammen, die sonst selten miteinander arbeiten würden, sorgt für kontinuierlichen Austausch und hält Netzwerke auch dann lebendig, wenn gerade kein konkretes Projekt ansteht. Dadurch entstehen Verbindungen, auf die eine Stadt zurückgreifen kann, wenn sie sie braucht.

2

BETEILIGUNGS- UND VERMITTLUNGSKOMPETENZEN

Gesellschaft entsteht meist nicht im Ausnahmezustand, sondern im gelebten Alltag. Wo Menschen zusammenleben, entstehen unterschiedliche Interessen, Haltungen und Erwartungen. Das ist kein Problem, sondern Ausdruck einer lebendigen Stadt.

Entscheidend ist, ob diese Unterschiede aufeinandertreffen können ohne, dass daraus Konflikte werden. Hier geht es nicht um einzelne Beteiligungsverfahren. Die haben ihren Ort und ihre Fachleute.

Es geht um etwas Dauerhaftes: darum, dass eine Stadt gesprächsfähig bleibt, dass die Wirtschaftstreibenden und der Sozialverein, der Alteingesessene und der

Zugezogene eine gemeinsame Sprache finden.

Gute Beteiligung erzeugt nicht automatisch Einigung. Im ersten Schritt erzeugt es Verständnis. Stadtmarketing schafft Räume, in denen genau das möglich wird. Es bringt Menschen miteinander ins Gespräch, vermittelt zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und übersetzt Anliegen so, dass gegenseitiges Verständnis entstehen kann.

3

CONTENT UND NARRATIV

Jede Stadt erzählt Geschichten. Die Frage ist nur, ob sie bewusst erzählt werden oder zufällig entstehen.

Stadtmarketing sammelt, verdichtet und vermittelt diese Geschichten. Es macht sichtbar, was eine Stadt prägt, welche Werte sie trägt und wie sich ihre Identität entwickelt.

Veranstaltungen, Kommunikation und kulturelle Formate sind dabei keine Selbstzwecke. Sie machen diese Erzählungen erlebbar und geben ihnen einen Platz im Alltag. Kommunikation schafft Aufmerksamkeit. Gemeinsame Erfahrungen schaffen Identität.

DATENMANAGEMENT UND DATA LITERACY

4

Städte verfügen heute über eine Vielzahl an Informationen. Dazu gehören nicht nur Besucherfrequenzen, Mobilitätsdaten oder Bevölkerungsentwicklungen, sondern auch jene digitalen Grundlagen, die eine Stadt im Netz überhaupt sichtbar machen: Ortsdaten, Öffnungszeiten, Points of Interest oder Veranstaltungsinformationen. Was früher der Wegweiser

am Ortseingang war, sind heute strukturierte Daten im digitalen Raum. Ihre Pflege ist Teil moderner öffentlicher Infrastruktur.

Doch Daten allein schaffen noch kein Verständnis. Stadtmarketing verbindet quantitative Informationen mit qualitativen Beobachtungen aus Gesprächen, Beteiligungsprozessen und dem Alltag der Stadt. Es erkennt Muster, ordnet Entwicklungen ein und macht Zusammenhänge sichtbar, bevor sie in klassischen Statistiken erkennbar werden.

Dabei geht es nicht darum, möglichst viele Daten zu sammeln, sondern die richtigen Fragen zu stellen. Denn erst wenn wir verstehen, was eine Stadt im Innersten zusammenhält, können wir sinnvoll entscheiden, welche Entwicklungen überhaupt beobachtet werden sollten. Daten schaffen Transparenz. Verstehen schafft Orientierung. Beides gehört zusammen.

STRATEGISCHES PROJEKTMANAGEMENT

5

Gute Einzelprojekte machen noch keine gute Stadt. Städte entwickeln sich nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch deren Zusammenspiel. Einzelne Projekte verändern Orte – Strategie verbindet sie. Ein neuer Platz, eine Kulturinitiative oder ein Mobilitätsprojekt entfalten ihre Wirkung erst dann, wenn sie Teil einer gemeinsamen Entwicklung werden.

Stadtmarketing bringt diese Perspektive frühzeitig in Projekte ein. Da es als Intermediär inmitten aller Disziplinen steht, erkennt es früher als andere gemeinsame Potenziale und hilft, unterschiedliche Vorhaben zu verbinden. So entsteht aus vielen Einzelentscheidungen eine nachvollziehbare Entwicklung.

SERVICELEISTUNGEN

6

Manche Aufgaben sind historisch gewachsen, andere entstehen aus konkreten Bedürfnissen vor Ort.

Viele Stadtmarketingorganisationen übernehmen Serviceleistungen für Betriebe, Vereine oder Bürgerinnen und Bürger. Dazu gehören beispielsweise Stadtgutscheine, Leerstandsmanagement, organisatorische Unterstützung lokaler Initiativen.

Diese Angebote sind längst nicht mehr der Kern des Stadtmarketings. Ihr Wert liegt häufig weniger in der Leistung selbst als in dem, was nebenbei entsteht: Berührungspunkte, aus denen Vertrauen wächst, und ein unmittelbares Gespür für die Bedürfnisse vor Ort.

ATMOSPHERISCHE STADTRAUMGESTALTUNG

7

Zwischen zwei Häusern entsteht oft mehr Stadt als in den Häusern selbst. Stadtplanung schafft die baulichen Voraussetzungen für das Zusammenleben. Ob daraus ein lebendiger Ort wird, entscheidet sich jedoch erst durch seine Nutzung.

Stadtmarketing gestaltet diese soziale Dimension des Stadtraums. Es entwickelt Situationen, Nutzungen und Formate, die Begegnung ermöglichen und Stadt als gemeinsamer Raum erfahrbar macht.

Manchmal dauerhaft. Meistens aber temporär. Als Ahnung davon, was an diesem Ort möglich ist. Immer mit dem Ziel, dass Menschen ihre Stadt nicht nur nutzen, sondern sich in ihr zuhause fühlen. Gebäude schaffen Räume. Atmosphäre macht daraus Orte.



**WIR LIEBEN
STADT.**

**UNSER
SELBST
VERSTÄNDNIS**

DIE HERAUSFORDERUNG UNSERER ZEIT

In einer Zeit, in der liberale Demokratien durch Desinformation unter Druck geraten, Städte pluralistischer werden, sich demografische Strukturen verschieben, Vereinzelung und Polarisierung zunehmen und zivilgesellschaftliches Engagement immer häufiger durch hemmende Regularien erschwert wird, gewinnen Angebote, die der Erosion sozialer Beziehungen und damit der Schwächung der gewachsenen und gemeinsam getragenen Identität entgegenwirken, immer mehr an Bedeutung.

Gelingende Beziehungen wurden zur knappsten Ressource urbaner Zukunftsfähigkeit.

DAS BILD DER STADT

Städte sind soziale Räume, in denen Unterschiedlichkeit ausgehalten, Konflikte verhandelt und Verantwortung miteinander getragen wird. Räume, in denen Menschen Routinen entwickeln, gemeinsame Bezugspunkte finden und gesellschaftliche Rituale entstehen. Solche Räume geben Orientierung im Alltag. Sie schaffen Halt und ermöglichen Zugehörigkeit.

UNSERE ROLLE

Wir verstehen Stadtmarketing als Mitgestaltung des sozialen Raums der Stadt. Wir machen die Identität einer Stadt als Ausdruck ihres Gewordenseins sichtbar und verhandelbar. Damit tragen wir dazu bei, Beziehungen zu stärken, Vertrauen wachsen zu lassen und Orientierung zu ermöglichen.

Unsere Arbeit richtet sich an Menschen, Organisationen und Institutionen, die in Städten leben, arbeiten und Verantwortung übernehmen. An jene, die nach Zugehörigkeit, Sinn und Selbstwirksamkeit suchen und Stadt nicht nur nutzen, sondern als gemeinsames Projekt begreifen wollen.

WIE WIR ARBEITEN

Im Unterschied zu Verwaltung, Markt oder formalen politischen Institutionen wirken wir dort, wo Gesellschaft im Alltag entsteht. Wir ermöglichen Begegnung auf Augenhöhe, übersetzen zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und halten Spannungen aus, ohne sie vorschnell aufzulösen. Denn Gesellschaft ist ein fortlaufender Aushandlungsprozess. Unsere Werkzeuge verändern sich mit der Zeit, das Ziel bleibt jedoch gleich: Städte als Orte gelebter Demokratie zu erhalten.

Getragen von Beziehungen,
nicht nur von Strukturen.



»Wir sollten immer zuerst wertschätzen, was schon da ist. Das ist die Ressource jedes Ortes. Das macht den Charakter des Ortes aus.«

IMPRESSUM

Der Dachverband Stadtmarketing Austria ist das Kompetenzzentrum für vernetztes Denken in der Orts- und Stadtentwicklung. Im Rahmen mehrerer Klausuren und bereichert durch zahlreiche Gespräche mit Gästen im Rahmen unseres Formates Denkwerkstadt, dokumentiert dieses Kompendium erstmals das Selbstverständnis und die Handlungsfelder unserer Zunft. Es ist eine Handreichung an jene, die erstmals mit dem breiten Feld des Stadtmarketings in Berührung kommen.



HERAUSGEBER	Stadtmarketing Austria österreichischer Dachverband für Standortentwicklung und -management Stadtplatz 44 4060 Leonding www.stadtmarketing.eu
REDAKTION	Edgar Eller, Daniela Limberger
GRAFIK	Paula Mayr
LEKTORAT	Gaby Prachowny
FOTOS ©	Watzek Fotografie 4-5, 20, 30-31 (Hall in Tirol) Tobias Zachl (Steyr, OÖ) 6 STAMAP-Stadtmarketing 7, 15-16 Attnang-Puchheim (OÖ) derSchindler 17 (Klagenfurt, Kärnten) KLAMAG Nicole Hubmann 18, 24-25 (Klagenfurt, Kärnten) Flohner Fotografie 34 (Leonding, OÖ)
DRUCKEREI	Grafische Manufaktur (Linz, OÖ)