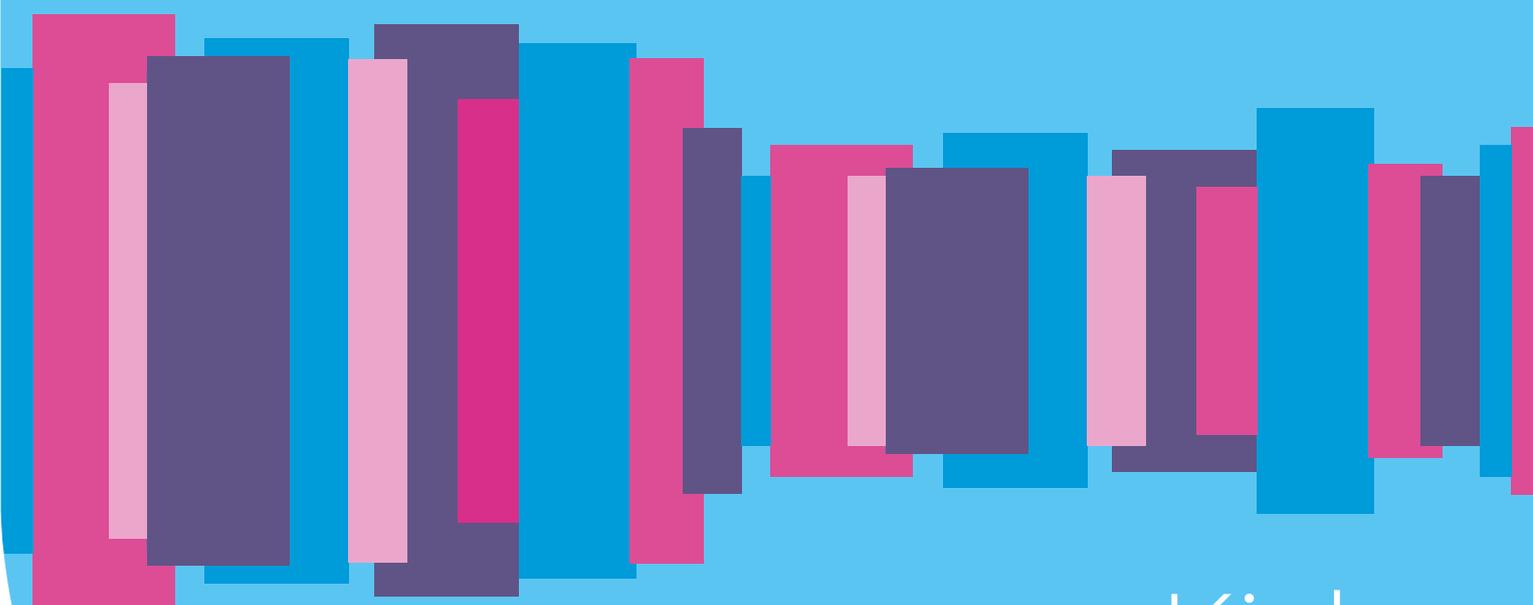


# Kiel – eine aufstrebende kreative Stadt



Kiel –  
An Emerging  
Creative City

---

**Herausgeberin:**

Landeshauptstadt Kiel

**Pressereferat, Adresse:** Postfach 1152, 24099 Kiel, **E-Mail:** kreativ@kiel.de, **Verfasst von:** Charles Landry und Robyn Benett, **Redaktion:** Referat Kreative Stadt, **Bildnachweise:** Landeshauptstadt Kiel, Marleen Krallmann, Robyn Benett, Betti Bogya, Jan Konitzki, Anscharcampus, **Layout:** schmidundweber, Kiel 09/2022, **Hinweis:** Vervielfältigung, Speicherung und Nachdruck – auch auszugsweise – ist ohne Genehmigung der Herausgeberin und der Redaktion nicht gestattet.

Kiel –  
eine aufstrebende  
kreative Stadt

Kiel –  
An Emerging  
Creative City

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kiel – eine aufstrebende kreative Stadt</b> .....                        | <b>7</b>  |
| <b>Zentrale Ergebnisse</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>20 Empfehlungen für Kiel</b> .....                                       | <b>13</b> |
| <b>Kiel: Eine aufstrebende kreative Stadt</b> .....                         | <b>17</b> |
| Eine erste Überlegung .....   | 18        |
| Den Rahmen setzen .....   | 18        |
| <b>Bedeutung der Bewertung</b> .....  | <b>21</b> |
| Kurzbeschreibung der Bewertungskriterien .....                              | 22        |
| Bewertung der Evaluationskriterien .....                                    | 23        |
| 1. Offenheit, Vertrauen, Toleranz, Zugänglichkeit und Beteiligung .....     | 24        |
| 2. Talent- und Lernlandschaft .....   | 28        |
| 3. Der politische und öffentliche Rahmen .....                              | 32        |
| 4. Strategische Führung, Agilität und Vision .....                          | 35        |
| 5. Professionalität und Effektivität .....                                  | 38        |
| 6. Unternehmertum, Experimentieren und Innovation .....                     | 40        |
| 7. Kommunikation, Konnektivität und Vernetzung .....                        | 44        |
| 8. Unverwechselbarkeit, Vielfalt, Vitalität und Ausdruck .....              | 48        |
| 9. Der Ort und die Gestaltung des Ortes .....                               | 51        |
| 10. Lebensqualität und Wohlbefinden .....                                   | 53        |
| <b>Der Geist von Kiel: Kiel City Persönlichkeitstest – Ergebnisse</b> ..... | <b>55</b> |
| Fragen der Online-Umfrage .....   | 57        |
| Grafische Visualisierung .....  | 62        |
| <b>Anhang</b> .....   | <b>63</b> |

# Content

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kiel: An Emerging Creative City</b> .....                         | <b>65</b>  |
| <b>Key Findings</b> .....  | <b>66</b>  |
| <b>20 Recommendations for Kiel</b> .....                             | <b>69</b>  |
| <b>Kiel: An Emerging Creative City</b> .....                         | <b>73</b>  |
| A starting Reflection .....  | 74         |
| Setting the Scene .....  | 74         |
| <b>Significance of the Assessment</b> .....                          | <b>77</b>  |
| Brief Description of the Evaluation Criteria .....                   | 78         |
| Assessment of the Evaluation Criteria .....                          | 79         |
| 1. Openness, Trust, Tolerance, Accessibility and Participation ..... | 80         |
| 2. Talent and Learning Landscape .....                               | 84         |
| 3. The Political and Public Framework .....                          | 88         |
| 4. Strategic Leadership, Agility and Vision .....                    | 91         |
| 5. Professionalism and Effectiveness .....                           | 94         |
| 6. Entrepreneurship, Experimentation and Innovation .....            | 96         |
| 7. Communication, Connectivity and Networking .....                  | 99         |
| 8. Distinctiveness, Diversity, Vitality and Expression .....         | 102        |
| 9. The Place and Place Making .....                                  | 105        |
| 10. Liveability and Wellbeing .....                                  | 107        |
| <b>Der Geist von Kiel: Kiel City Personality Test Results</b> .....  | <b>109</b> |
| Online Survey Questions .....  | 111        |
| Graphic Visualisation .....  | 116        |
| <b>Appendix</b> .....  | <b>117</b> |



Kiel –  
eine aufstrebende  
kreative Stadt



# Zentrale Ergebnisse

Das Evaluierungsprojekt Kiel als kreative Stadt (Kiel Kreativ Index) von Charles Landry und Robyn Bennet ist eine qualitative Studie. Die Autor\*innen haben mehrere Bücher zu diesem Thema geschrieben und diese Indexbewertung zuvor bereits in 28 Städten durchgeführt. Diese reichen von Bilbao, wo der Ansatz erstmals in Zusammenarbeit mit Bilbao Metropoli-30<sup>1</sup> entwickelt wurde, über Helsinki, Krakau, Mannheim, Gent und Antwerpen in Europa bis hin zu weiter entfernten Städten wie Adelaide und Taipeh. Ihr Ziel ist es, aus einem breiten Spektrum von Perspektiven zu bewerten, inwieweit die Stadt als Ganzes eine Kultur des Ermöglichs schafft – eine Kultur, die eine aufgeschlossene, offene Denk- und Handlungsweise des „Ja, wenn ...“ und nicht des „Nein, weil ...“ umfasst.

Wie stellt sich eine solche Kultur in der Praxis dar? Es geht darum, dass führende städtische Akteur\*innen eine Arbeitsweise verankern, die aufgeschlossen, anpassungsfähig, reaktionsfähig und kooperativ ist. Eine solche Kultur macht sich eine Vielzahl von Initiativen und klugen Köpfen in der Stadt zunutze, um kontinuierlich auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren und der Stadt zu helfen, sich zukunftssicher und widerstandsfähiger aufzustellen. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass Einzelpersonen und Organisationen bei der Bewältigung von Problemen und Chancen mit Phantasie denken, planen und handeln können. Damit dies möglich ist, sind bestimmte Voraussetzungen entscheidend, wie z. B. Aufgeschlossenheit, ein gutes Bildungsniveau, ein gewisses Maß an finanzieller Unabhängigkeit oder die urbane Infrastruktur.

Kreativität ist nicht nur die Domäne des Kunst- und Kultursektors, so wichtig diese dort auch sind. Die Aufgabe besteht darin, eine Kultur der vielfältigen Optionen und Lösungen in der gesamten Stadt zu entwickeln – innerhalb der öffentlichen Verwaltung, in allen Bereichen der Wirtschaft, zwischen sozialen und kulturellen Akteur\*innen und zur Unterstützung von Querschnittsaufgaben wie der nachhaltigen Entwicklung. Bei der Kreativität in der Stadt geht es um eine kreative Lebensweise, die in ganz Kiel zu finden sein soll. Entscheidend ist, dass sich Kreativität nicht nur in Kunstwerken ausdrückt, sondern auch in der Lebensweise, in der Gestaltung, in der urbanen Infrastruktur, im städtischen Raum und auch in der Arbeitsstruktur.

Die vorliegende Forschung untersuchte vier Cluster, innerhalb derer verschiedene Bereiche erforscht wurden. Hierbei geht es darum

- wie Kiel sein kreatives Potenzial fördert und identifiziert, wobei wir den Grad der Offenheit, des Vertrauens, der Toleranz, der Partizipation und der Zugänglichkeit oder die Kapazitäten und das Potenzial seiner Talent- und Lernlandschaft untersuchten.
- wie Kiel kreative Kapazitäten ermöglicht und unterstützt, um Chancen und Perspektiven zu maximieren;
- wie die Stadt ihr Fachwissen, ihre Talente und Bestrebungen ausschöpft und nutzbar macht;
- und schließlich, wie sich dies in der gelebten Erfahrung für die Menschen in der Stadt ausdrückt.

Es gibt **keinen bestimmten Punkt, an dem eine Stadt endgültig „kreativ“ ist**. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, die Fähigkeit zur Vorausschau zu entwickeln, offen für Chancen zu sein, Stärken und Schwächen ehrlich einzuschätzen und strategisch zu handeln. Der Weg zur Kreativität ist ein ständiger Prozess des Werdens, eine fortlaufende Entwicklung zur effektiven Anpassung an eine sich verändernde Welt.

<sup>1</sup> About Us, Bilbao Metripoli-30, Zugriff am 22. August 2022, <https://www.bm30.eus/en/association/about-us/>

Was wir von Kiel erwarten können, ist abhängig von bestimmten Rahmenbedingungen:

Kiel fällt in Deutschland unter die Kategorie **einer Stadt zweiter Größe** – und diese Größe hat ihre spezifischen Merkmale, manche davon sind gut, manche weniger gut. So ist es zum Beispiel weniger wahrscheinlich, dass sich in Kiel die zentralen großen Unternehmen befinden, außerdem ist der Einzelhandel weniger entwickelt. Auf der anderen Seite können kleinere Großstädte intimer, „familiärer“ und weniger hektisch sein. Auch **die Geschichte Kiels ist in vielerlei Hinsicht bestimmend**: Die Stadt wurde im Zweiten Weltkrieg weitgehend zerstört; sie war ein Marinehauptquartier und keine Handelsstadt; sie war eine kleine und kurzlebige Hansestadt – nachdem sie aus der Hanse ausgeschlossen worden war. All dies hatte grundlegende Auswirkungen auf die Unternehmenskultur der Stadt.

Außerdem hat die **kollektive Psychologie einer Stadt** eine große Bedeutung. Hier hat unsere Umfrage „Geist von Kiel“ eine Reihe von tiefliegenden Eigenschaften aufgezeigt, die die Menschen in Kiel beobachten und die die Atmosphäre der Stadt prägen. Dazu gehören Bescheidenheit, die Tendenz zur Neutralität sowie zur Zurückhaltung, vielleicht sogar zur Schüchternheit. Kiel vermeidet sowohl das Rampenlicht als auch die Konfrontation und möchte lieber „gefallen“. Diese Kombination von Merkmalen kann dazu führen, dass die Menschen in der Stadt tendenziell „durchschnittlich“ wirken, keine Leidenschaft zeigen und Konflikte vermeiden würden.

Die zentrale Frage ist, ob Kiel unter Berücksichtigung all dieser Aspekte „über sich hinauswachsen kann“. **Die Tatsache, dass Kiel ein Referat für Kreative Stadt hat, ist an sich schon ein starker Beweis für Kreativität, ebenso wie die Tatsache, dass die Stadt bereit ist, sich von einem Außenstehenden ehrlich beurteilen zu lassen.** Allerdings ist es vermutlich noch ein weiterer Weg, bis die Möglichkeiten mit diesem Referat und die dahinterstehenden Ideen von den Entscheidungsträger\*innen als zentral für Kiels Ambitionen und Kiels Zukunft eingestuft werden.

Kiel macht vieles besser und wird in vielem besser, als manche\*r glaubt und sie von außen eher wie eine „graue Maus“ erscheint. Sie wurde mit einer **Gesamtnote von 5,78 (von 10)** bewertet. Nach Einschätzung der Autor\*innen wäre die Punktzahl höher, wenn nur Städte der zweiten Größe verglichen worden wären. Diese Punktzahl ist recht gut, lässt aber noch Raum für Verbesserungen, insbesondere in einigen Bereichen zu. Dazu gehört eine **besser integrierte und überzeugendere Darstellung der Ziele und Ambitionen der Stadt. Die aktuelle Situation mit ihren vielen großen Projekten und kleinen „Projektchen“ wirkt wie mehrere Mini-Visionen einer Stadt, die allerdings nicht zu einem großen Ganzen zusammengeführt werden. Es lässt den „Roten Faden“ vermissen** – von der Nachhaltigkeit über die Start-up-Szene bis hin zur Sailing City. Die politische Führung blickt mit ihren vielen Leitfäden in die Zukunft, wie z. B. den Leitfäden zu Kinder- und Jugendbeteiligung und insbesondere dem Projekt „ZukunftsdialoKiel 2042“<sup>2</sup>. Auch wenn „Kiel 2042“ vorausschauendes Denken beinhaltet, sind viele der Meinung, dass das Datum zu weit in der Zukunft liegt und dass das Projekt innerhalb der Stadtverwaltung besser vernetzt – als Ganzes betrachtet – werden sollte.

Die vielleicht wichtigste Botschaft ist, dass **viele der bürokratischen Regeln und Verfahren in Kiel aufgebrochen werden könnten, da das Potenzial Kiels oft durch seine eigene Bürokratie behindert wird.** Das führt laut Ergebnissen unserer Erforschung zu Frustration, Energieverlust und Demotivation, aber vor allem hemmt es Innovationen.

Es gibt Möglichkeiten, hier Abhilfe zu schaffen, auch wenn viele Regeln oft von übergeordneten Behörden wie dem Land oder dem Bund vorgegeben werden. **Diese übergeordneten Entscheidungen blockieren bestimmte Initiativen, so dass die öffentliche Verwaltung in Kiel starrer zu sein scheint, als sie eigentlich sein möchte.**

---

<sup>2</sup> ZukunftsdialoKiel 2042, Zugriff 20. August 2022, [https://www.kiel.de/de/kiel\\_zukunft/2042/index.php](https://www.kiel.de/de/kiel_zukunft/2042/index.php)

Die Tatsache, dass die Stadt eine Verwaltungsstadt ist, trägt dazu bei. Es besteht ein zentrales Dilemma zwischen Kreativität mit ihrer Ermöglichungskultur und einer traditionellen Bürokratie mit ihrem Ziel, vorhersehbar, fehlerfrei und sogar 100 % perfekt zu sein. Dennoch sollte mehr experimentiert werden dürfen, um gute Lösungen für Probleme zu finden oder Chancen zu ergreifen. Die Einschränkung, Agilität nicht zu befördern oder den gesunden Menschenverstand einzusetzen, haben zur Folge, dass die guten Absichten vieler Mitarbeiter\*innen, z. B. in der öffentlichen Verwaltung oft nicht sichtbar werden können.

Während die öffentliche Verwaltung für diejenigen, die sich mit dem System und seinen Mechanismen auskennen, in Ordnung ist, scheint sie nach außen weniger transparent und offen zu sein, als sie eigentlich sein will. **„Gestalten statt verwalten“ sollte ein zentrales Prinzip und ein Leitmotiv werden.**

Synergie ist der Schlüssel, und die Zusammenarbeit zwischen Akteur\*innen aus verschiedenen Bereichen sollte verstärkt werden. Nehmen wir als Beispiel die Bildungseinrichtungen – das Lernumfeld muss sich mit neuen Lehrmethoden weiterentwickeln, z. B. indem die **Lehrkräfte als Ermöglicher\*innen betrachtet werden, der Ko-Kreation Vorrang eingeräumt wird und ein größerer Schwerpunkt auf angewandtes Lernen und eine stärkere Verbindung zwischen Forschung und praktischer Umsetzung gelegt wird.** Erfreulicherweise ist festzustellen, dass die Zusammenarbeit in den letzten Jahren in bestimmten Bereichen des städtischen Lebens in Kiel zugenommen hat, insbesondere zwischen kulturellen Akteur\*innen.

Auch die Ortsgestaltung spielt eine wichtige Rolle, und in Kiel gibt es mehrere Probleme in Bezug auf Anbindung und Erreichbarkeit zu lösen. So sind beispielsweise die Hochschuleinrichtungen, die einen wichtigen Beitrag zur Lebendigkeit eines Ortes leisten, relativ weit verstreut und schlecht an den Stadtkern angebunden. Zusammen mit dem relativ schwachen Einzelhandel der Stadt führt dies dazu, dass das städtische Leben in Kiel weniger vielschichtig und reichhaltig ist, als es trotz der relativen Stärke der alternativen Szene möglich wäre. Hinzu kommt, dass die geografische Teilung der Stadt das Gefühl einer lebendigen Stadt mindert und damit die Frage der Erreichbarkeit betont. Das Potenzial dieser unterschiedlichen geografischen Lagen könnte besser genutzt werden, wenn diese Erreichbarkeitsfragen angegangen würden.



Der erste Eindruck ist entscheidend – und für Außenstehende, die in Kiel ankommen, sind das Bahnhofsumfeld und das Ufergebiet (die gesamte Kieler Förde und vor allem die Kieler Hörn) wichtige Bereiche, die nutzer\*innenorientiert gestaltet werden sollten.

Der Kieler Charakter ist erfreulicherweise eher von einer Grundstimmung der Offenheit als der Verslossenheit geprägt und bietet den Menschen einen niedrigschwelligen Zugang, um miteinander in Kontakt zu treten. Dies zeigt sich in der **gut entwickelten und weithin anerkannten Beteiligungskultur der Stadt, die zu einer lebendigen sozialen Innovationsszene in Kiel geführt hat.**

Ein wichtiger Bewusstseinswandel besteht darin, **Kiel nicht als eine Stadt mit vielen Projekten zu sehen, sondern als ein gemeinsames, großes Projekt, das für alle wichtig ist.** Es sind so viele Elemente und Potenziale vorhanden, aber sie sind nicht ausreichend priorisiert, um aus den fragmentierten Puzzleteilen ein mosaikartiges Ganzes zu schaffen. Wird dies nicht beachtet, ergeben sich mehrere Probleme: Es besteht die Gefahr, dass Menschen und Organisationen in ihren eigenen Strukturen gefangen bleiben, weil sie sich in dem großen Ganzen nicht sehen, einfinden und einbringen können. Wenn man sich jedoch mit Blick auf einen „Roten Faden“ auf Synergien konzentriert, kann man Ressourcen einsparen, Doppelarbeit vermeiden und die gegenseitige Wechselwirkung von Perspektiven und Empathie fördern – eben in Optionen und Möglichkeiten denken und handeln

Mit dem Aufkommen komplexer, voneinander abhängiger Probleme ist es unabdingbar, bereichsübergreifend zu agieren. Das bedeutet, dass die öffentliche Verwaltung und andere städtische Akteur\*innen lernen müssen, auf integrierte Weise zu arbeiten. **Dies erfordert die Fähigkeit, sich in der komplexen Dynamik zurechtzufinden, mit klaren Zielen und einem Szenario zu arbeiten, wohin Kiel geführt werden soll. Es braucht einen Plan, wie man dorthin gelangt, mit besonderem Augenmerk darauf, was als Katalysator dienen kann.**

Unter diesen Gesichtspunkten ist die derzeit verwendete Marke „Sailing City“ zu eng gefasst. Sie erscheint nicht zukunftsorientiert und lässt keinen Raum für Kiels weitere Möglichkeiten, wie etwa die zentrale Rolle der Stadt in der Meeresforschung – eines der größten Probleme unserer Zeit. Eine starke Gesamtstory sollte sich nicht nur auf Tourist\*innen konzentrieren, um Ressourcen und Talente anzuziehen.

Die Lebensqualität in Kiel wird als sehr gut eingeschätzt, vor allem dank der Nähe zum Meer und dem daraus resultierenden Lebensstil und der Atmosphäre. Die Stadt gilt im Vergleich zu urbanen Zentren wie Berlin, London oder dem benachbarten Hamburg als recht entspannt, weniger Druck ausübend aber auch weniger wettbewerbsfähig. Natürlich hat dies auch eine Kehrseite, denn ein solches Umfeld kann die Initiative, den Antrieb und die Konzentration verringern. Kiel sollte realistisch abwägen, welche Ziele mit welchen Kosten und welchen Effekten verbunden sind, wenn es darum geht, die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kiel bei genauer Betrachtung recht gut dasteht, sich aber nicht auf diesen Lorbeeren ausruhen kann, wenn die Stadt ein gewisses Renommee erlangen will. Ehrgeizige Städte wollen auf dem globalen Radarschirm erscheinen und anerkannt werden, aber es gibt einen starken Wettbewerb zwischen Städten auf nationaler und globaler Ebene. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, an den Themen zu arbeiten, bei denen es noch Raum für Verbesserungen gibt, und zwar in einigen Bereichen ganz erheblich – „Es gibt noch Luft nach oben“ – eine zentrale Aussage, die wir in Kiel sehr häufig hörten.

# 20 Empfehlungen für Kiel

Die folgenden Empfehlungen decken eine Reihe von Bereichen ab: wie die Denkweise und die Organisationskulturen der Stadt verändert werden können; wie die zukünftige Strategie und das Narrativ der Stadt aussehen könnten; wie dieses Potenzial durch konkrete Projekte verankert werden kann; wie die Vernetzung zwischen Organisationen und Sektoren verbessert werden sollte; wie ein Veränderungsprozess innerhalb der öffentlichen Verwaltung gefördert werden kann; und wie Kiel sich besser nach außen darstellen kann.

## CLUSTER 1: Denkweise & Organisationskulturen

1. **Bekennen Sie sich zu einem Ethos des „Gestaltens statt Verwaltens“, um die öffentliche Verwaltung in Kiel kreativer zu gestalten.** Überprüfen Sie dabei, was Professionalität heute bedeutet: Wie können Sie Prozesse vereinfachen lassen und Mitarbeitende befähigt werden, den gesunden Menschenverstand wiederzuentdecken, indem sie strategisch prinzipiell auf die großen Ziele ausgerichtet, aber taktisch flexibel bei der Umsetzung von Projekten im Detail sind?
2. **Es sollten Überlegungen getroffen werden, wie die Stadt ihre wahrgenommenen Schwächen in potenzielle Stärken umwandeln könnte.** Werben Sie zum Beispiel für die entspannte, weniger unter Druck stehende und weniger wettbewerbsorientierte Atmosphäre und die hohe Lebensqualität in Kiel als Anziehungspunkt für diejenigen, die ein Unternehmen gründen wollen, ohne die Nachteile größerer, schnelllebiger Städte in Kauf nehmen zu müssen.
3. **Stellen Sie das deutsche bürokratische System in Frage, da viele der als problematisch eingestuften Themen außerhalb der Zuständigkeit der Stadt Kiel liegen und in die Zuständigkeit des Landes oder des Bundes fallen.** Lassen Sie sich von Beispielen aus anderen Ländern inspirieren, z. B. von Samverket, dem schwedischen Innovationslabor des öffentlichen Sektors<sup>3</sup>, oder von dem äußerst transparenten, vielschichtigen Innovationsansatz der Stadt Helsingborg, der sich an den Herausforderungen der Stadt orientiert<sup>4</sup>, oder von dem Plan der Stadt Leuven zur Klimaneutralität 2030<sup>5</sup>, der von einem Quartett mit gleichen 25% Befugnissen – der öffentlichen Verwaltung, der Privatwirtschaft, der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft – gemeinsam verwaltet wird.

## CLUSTER 2: Zukunftsstrategie & Stadtnarrativ

4. **Neugestaltung des Images der Stadt, um sicherzustellen, dass es die breitgefächerten Vorzüge und das Potenzial der Stadt widerspiegelt und so Talente und Ressourcen anzieht.** Dies bedeutet zum Beispiel, dass „Sailing City“ zu einer Untermarke wird. Darüber hinaus sollte eine Botschaft vermittelt werden, dass Kiel ein Ort ist, an dem ein Pioniergeist existiert und gefördert wird.

<sup>3</sup> Samverket, Zugriff 22. August 2022, <https://www.samverket.se/english>

<sup>4</sup> Innovation in Helsingborg, Zugriff 22. August 2022, <https://innovation.helsingborg.se/en/>

<sup>5</sup> Leuven 2030, Zugriff 22. August 2022, <https://en.leuven2030.be>

5. **Verlagern Sie Ihre Botschaften nach außen und bieten Sie die Stadt auch als Standort an, an dem neuartige Ideen erprobt werden können.** Denken Sie hier an Lehrpläne, neue Arten des Lernens oder die Erforschung neuer bürokratischer Ansätze. Kiel könnte sich als Experimentierfeld profilieren und damit die Atmosphäre eines Pionierortes in der Stadt mit Wirkung auch außerhalb der Stadt prägen.
6. **Das Unsichtbare sichtbar machen.** Viele der wichtigen Fähigkeiten und interessanten Projekte Kiels sind nicht leicht zu erkennen. Überlegen Sie, wie Sie diese verstärken und sichtbarer machen, um auf sich aufmerksam zu machen, um nicht mehr als graue Maus wahrgenommen zu werden.

### CLUSTER 3: Potenzial verankern

7. **Verankerung des vorausschauenden Denkens in den städtischen Abläufen, gefördert durch einen regelmäßig vom Oberbürgermeister einberufenen „Zukunftsrat“** (Beispielname), an dem die vier wichtigsten Sektoren – öffentlich, privat, bürgerschaftlich und akademisch – teilnehmen. Es muss sichergestellt werden, dass dies eine starke Strategie für die Einbeziehung der Öffentlichkeit und einen Fokus auf Gerechtigkeit beinhaltet.
8. **Um eine Gründer\*innenstadt zu werden, bedarf es einer abgestimmten Strategie, die auf mehreren Ebenen ansetzt.** Dazu gehören flexible Finanzierungsprogramme, die Bereitstellung einer Vielzahl von Arbeitsplätzen und Gründer\*innenzentren, die leicht zugänglich sind, öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen und eine überarbeitete externe Kommunikation. Letztere könnte sich zunächst auf eine Reihe von Nischen konzentrieren, vom maritimen Bereich bis zur sozialen Innovation. Längerfristig wäre die Einrichtung einer Business School<sup>6</sup> eine Überlegung wert.
9. **Der Technologietransfer muss viel stärker in den Vordergrund gerückt werden, und es sind wesentlich mehr Mittel erforderlich.** Zu viel Wissen und Forschungserkenntnisse sind noch nicht ausreichend zugänglich und werden noch nicht effektiv genutzt. Man denke hier an das GEOMAR<sup>7</sup> oder die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU). Die Lösung dieses Problems erfordert zum Teil auch ein Umdenken in diesen Einrichtungen – überlegen Sie, wie Sie dies unterstützen können.
10. **Eine Voraussetzung dafür, dass all diese Empfehlungen zum Tragen kommen, ist die Stadtgestaltung und die Zugänglichkeit.** Dabei wird deutlich, wie der Bahnhofsbereich und der Uferbereich (Kieler Förde und vor allem die Kieler Hörn) weiterentwickelt werden sollten. Wie könnte der Seehafen schöner gestaltet werden, z. B. der Abgrenzungszaun, und wie können Stadtteile wie Gaarden stärker in den Stadtkern einbezogen werden? Zusätzlich könnten temporäre taktische Urbanismusansätze<sup>8</sup>, insbesondere im Stadtkern, für neue Lebendigkeit sorgen.

6 Siehe auch Business School, Zugriff 2. September 2022 <https://www.mannheim-business-school.com/de/>

7 'Homepage', Das GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung, Zugriff 22. August 2022, <https://www.geomar.de>

8 What is Tactical Urbanism, Tactical Urbanism Guide, Zugriff 22. August 2022, <http://tacticalurbanismguide.com/about/>

CLUSTER 4: **Netzwerk – Innen & Außen**

11. **Konzentrieren Sie sich auf die Förderung von Synergien, um das Ökosystem der guten Initiativen in Kiel weiter auszubauen.** Zum Beispiel durch die Förderung von Verbindungen zwischen wirtschaftlich, sozial und kulturell motivierten Start-up-Bereichen oder zwischen den verschiedenen Hochschulen der Stadt. Dadurch können Ressourcen gespart und Doppelarbeit vermieden werden.
12. **Kuratieren und fördern Sie eine Diskussionskultur und einen forschenden Freiraum, vielleicht wie im Rahmen eines „Kieler Salons“.** Dabei könnten verschiedene Formate wie Pecha Kucha<sup>9</sup>, Fuckup Nights<sup>10</sup> oder konventionelle Präsentationen entwickelt werden. Dies sollte über die üblichen Verdächtigen hinausgehen und in einem angenehmen, weniger formellen Rahmen stattfinden.
13. **Bei der Förderung und Unterstützung des kulturellen Bereichs sollte das Explorative im Vordergrund stehen.** Kiel hat eine ausgeprägte alternative Szene, die besser genutzt werden kann, während die Stärke und der Wert des konventionellen kulturellen Repertoires weiterhin anerkannt wird. Dies hätte den Vorteil, dass neue Diskussionen über die Stadt und ihre Zukunft angeregt werden, die den Zielen Kiels als innovativer Standort zugutekommen würde.
14. **Entwickeln Sie eine Quereinsteiger\*innen-Strategie mit Arbeitsgruppen, die sich aus Vertreter\*innen verschiedener Abteilungen und Sektoren zusammensetzen,** mit dem Ziel, die Erfahrungen der Menschen zu erweitern und gemeinsam an Problemlösungen zu arbeiten. Beispiele hierfür könnten die Neugestaltung des innerstädtischen Einzelhandels, die Belebung benachteiligter Stadtviertel oder ein Umdenken im Bildungsbereich sein.

CLUSTER 5: **Verwaltungsstrukturen ändern**

15. **Mit Hinblick auf die Organisationsstruktur sollte das Projekt „ZukunftsdialoKiel 2042“ stärker mit dem Referat Kreative Stadt und dessen Creative City Making Prozess verknüpft werden.** Beide Projekte zielen darauf ab, die Stadt widerstandsfähiger zu machen und sicherzustellen, dass die zahlreichen Partner\*innen der Stadt mitziehen. Die Tatsache, dass es sich um zwei unabhängige Projekte ohne klare Verbindungen handelt, führt zu Verwirrung und schränkt die Wirkung ein.
16. **Binden Sie die Initiative „Creative Bureaucracy“<sup>11</sup> mit ein und suchen Sie nach Möglichkeiten, solche Experimente aufzugreifen.** Sie ist Teil des entstehenden Innovationsökosystems des öffentlichen Sektors, das in Deutschland und anderswo neue Ansätze erprobt und einsetzt, von der Politikgestaltung bis zur Dienstleistungserbringung, um die Leistung und Reaktionsfähigkeit des öffentlichen Sektors zu verbessern. Es besteht aus staatlichen und zwischenstaatlichen Einrichtungen, „Living Labs“, die zum Teil zu einer Kommune gehören, zum Teil aber auch aus unabhängigen Denkfabriken, spezialisierten Beratungsfirmen, Universitätsabteilungen und Innovationsnetzwerken des öffentlichen Sektors stammen. Das *Tiny Rathaus*<sup>12</sup> ist ein gutes praktisches Beispiel, das von zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen konzipiert wurde.

9 About PechaKucha, PechaKucha, Zugriff 22. August 2022, <https://www.pechakucha.com/about>. The PechaKucha 20x20 presentation format is a slide show of 20 images, each auto-advancing after 20 seconds.

10 Fuckup Nights, Zugriff 22. August 2022, <https://www.fuckupnights.com>. Fuckup nights are monthly events where stories about professional failure are shared. They now take place in more than 318 cities across 81 countries.

11 Creative Bureaucracy, Zugriff 22. August 2022, <https://creativebureaucracy.org>

12 Tiny Rathaus, Anscharcampus, Zugriff 22. August 2022, <https://anscharcampus.de/akteure/tiny-rathaus>

17. **Um Kiel auf den globalen Radarschirm zu bringen, sind mehr Mittel erforderlich, als Kiel zur Verfügung hat, und die Stadt sollte daher eine zentral gelegene „Angebots- oder Ausschreibungsmaschine“ einrichten.** Mit anderen Worten: eine Art Fördermittel-Suchperiskop, um Möglichkeiten auszuloten. Dabei würden nicht nur die offensichtlichen Quellen wie Land und Bund, EU, Wissenschaft und Stiftungen untersucht, sondern auch Kooperationen mit der Wirtschaft. Es würde die Probleme untersuchen, auf die die Welt im Allgemeinen oder bestimmte Institutionen Antworten suchen, und auf phantasievolle und aktive Weise Lösungen vorschlagen, wobei die Stadt zuweilen als Testgebiet dienen könnte.

### CLUSTER 6: **Kiel International**

18. **Kiel liegt geografisch am Rande Deutschlands, könnte aber durch die Art und Weise, wie sie ihre gemeinschaftlichen Potentiale und Vorstellungen nutzt, zur Vorreiterin werden.** Dies kann Zentralität schaffen, wie auch die Idee der geographischen Lokalität unter anderen Bedingungen vorantreiben: Kiel als zentraler Punkt an der Ostsee und als Tor zu Skandinavien, vor allem mit Skandinaviens modernen Designgedanken.
19. **Schaffung eines „Thinkers-in-Residence“-Programms, um hochkarätige internationale Talente anzuziehen,** die sowohl mit der Stadt an spezifischen Problemen arbeiten als auch die Stadt mit globalen Vordenkern in Verbindung bringen. Andere Städte wie Adelaide<sup>13</sup> und Bilbao<sup>14</sup> können hier als Vorbild dienen. Zu den Themen könnten öffentliche Innovation, Stadtgestaltung, ein Umdenken im Einzelhandel, die Sharing Economy, neue Mobilität oder die Entwicklung zur Gründer\*innenstadt gehören. Dies ist sehr kosteneffizient.
20. **Arbeiten Sie heraus, was Sie von anderen Städten wollen und wie sie Ihnen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie Kiels helfen können.** Finden Sie einen Grund, sich mit ihnen zu verbinden, ein breites Netzwerk aufzubauen, um das Beste nach Kiel zu bringen. Richten Sie gezielte Veranstaltungen aus, um die Städte, die Gründer\*innenstädte werden wollen, zusammenzubringen.

Zusammengefasst: Seien Sie mutig, haben Sie Selbstvertrauen, schaffen Sie Synergien und setzen Sie alle guten Elemente Kiels zu einem gut verarbeiteten und gestalteten Mosaik zusammen. Es geht darum, eine wirksame, wertschätzende *Ermöglichungskultur zu schaffen, zu der auch die Akzeptanz gelegentlicher Fehler gehört.*

<sup>13</sup> 'Thinker in Residence', Wikipedia, Zugriff 22. August 2022, [https://en.wikipedia.org/wiki/Thinker\\_in\\_Residence](https://en.wikipedia.org/wiki/Thinker_in_Residence)

<sup>14</sup> Bizkaia Talent, Zugriff 22. August 2022, <https://www.bizkaia.talent.eus/en/estrategia-reconocida-ejemplos/>

# Kiel: Eine aufstrebende kreative Stadt

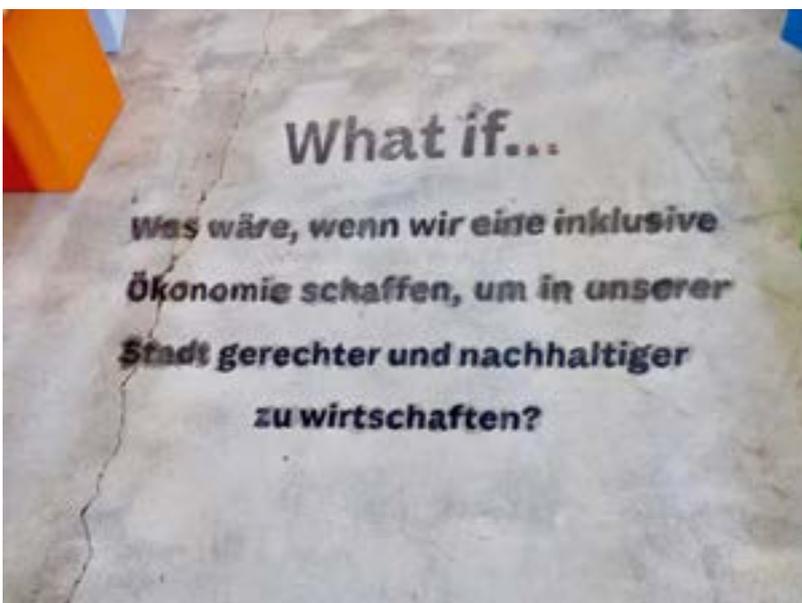
Dieser Abschlussbericht trägt den Titel „**Kiel – eine aufstrebende kreative Stadt**“, da es bei der Kreativität einer Stadt nicht darum geht, einen bestimmten, festgelegten Endpunkt zu erreichen. Stattdessen wird das Ziel betont, eine **Kultur der vielfältigen Möglichkeiten** zu entwickeln. Dies ist ein neuer Weg und ein fortlaufender Prozess, der das Denken, Planen und Handeln in Kiel leiten sollte – sowohl jetzt als auch in Zukunft. Er suggeriert nicht die Notwendigkeit, Dinge ständig zu verändern, sondern hinterfragt das, was die Stadt tut, mit ihrer Offenheit für Veränderungen. Kurz gesagt, es geht um eine Kultur des „**Ja, wenn ...**“ statt des „**Nein, weil ...**“.

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut: Es bewertet das kreative Potenzial der Stadt Kiel anhand einer Reihe von Kriterien und hebt die Schlüsselthemen hervor, die sich aus der Untersuchung als Potenzialbereiche herauskristallisiert haben, und führt dann diese verschiedenen Perspektiven zusammen. Drei Ideen ziehen sich durch den Bericht: **Umdenken, Ermöglichen und Gestalten**.

Unser Ansatz besteht darin, die aktuellen Stärken und Herausforderungen zu bewerten, vor diesem Hintergrund die Potenziale Kiels auszuloten und darüber hinaus eine Reihe von Empfehlungen auszusprechen, wie man Kiels Stärken stärker nutzen kann, um sich als interessante, lebendige und zukunftsfähige Stadt zu positionieren.

Ein sinnvoller Weg, um weiterzukommen, ist die Betrachtung einer Matrix möglicher Maßnahmen entlang zweier Achsen (siehe Grafik S. 62). Die erste Achse bewegt sich von einfach, eher kostengünstig, zu teuer. Die zweite Achse bewegt sich entlang der Zeit von kurz- über mittel- bis hin zu komplexen langfristigen Projekten.

Die Zusammenführung dieser Maßnahmen kann als Grundlage dienen, um eine Dynamik für aufwändigere, ressourcenintensive und längerfristige Initiativen aufzubauen. Sie alle sind als Teil einer „orchestrierten Strategie“ zu sehen.



## Eine erste Überlegung

Die Tatsache, dass die Stadt Kiel seit 2016 über ein Referat Kreative Stadt verfügt, dessen Einrichtung seinerzeit von allen politischen Parteien in der Ratsversammlung beschlossen wurde und weiterhin unterstützt wird, ist bereits ein starker Indikator für das Bekenntnis zur Förderung der Kreativität in der Stadt. Darüber hinaus ist es ein besonders positives Zeichen, dass die Autor\*innen dieses Berichts eine ehrliche Bewertung der Stadt Kiel vornehmen können, unabhängig von den Ergebnissen, die dabei herauskommen.

Die Tatsache, dass das Referat Kreative Stadt und damit auch dieser Bericht im Dezernat für Jugend, Bildung und Kultur angesiedelt sind, vermittelt jedoch den Eindruck, dass Kreativität eher mit künstlerischen Aktivitäten in Verbindung gebracht wird, obwohl ihre Wirkung immer auf die gesamte Stadt gerichtet sein sollte.

Als zentrales Querschnittsthema mit direkter Auswirkung auf alle Dezernate und Bereiche hätten die bisherigen Aktivitäten des Referats Kreative Stadt rückblickend wahrscheinlich eine noch größere Wirkung für Kiel entfalten können, wenn sie unter der Schirmherrschaft des Oberbürgermeisters gestanden hätten und von ihm aktiv gefördert worden wären. Das beim Oberbürgermeister angesiedelte, zukunftsorientierte Projekt „Kiel 2042“ behandelt im Kern das Gleiche, nämlich: **Was ist die Vision für Kiel? Und wie kommen wir dorthin?**

## Den Rahmen setzen

Alle Städte müssen wissen, wie gut es ihnen geht, was bedeutet, dass Messungen ihrer Fähigkeiten, ihres „Pulses“ und ihrer Atmosphäre entscheidend sind.

Wir leben in einer Welt, die durch Messungen informiert und geprägt ist: durch Länge, Volumen, Einkommen, Größe, Energie oder andere Aspekte der Realität; wir messen Reichtum und Armut, Glück und Depression, ganze Gesellschaften, Volkswirtschaften und jetzt auch Städte.

Wir tun dies, um ihre Komplexität zu entschlüsseln und aufzuschlüsseln. Es gibt verschiedene Messsysteme, die sich u. a. mit Innovation, kommunaler Leistung, Vielfalt, Lebensqualität und dem so genannten Kreativwirtschaftssektor befassen.

Der Creative City Index unterscheidet sich von den meisten Indexen, da er die **Stadt als einen integrierten und ganzheitlichen Organismus** mit unzähligen Rückkopplungsschleifen betrachtet, die sich gegenseitig beeinflussen. Er untersucht einen Ort sowohl aus einer Insider- als auch aus einer Outsider-Perspektive. Er erforscht Prozesse und Projekte in Städten, um deren Gesamtdynamik zu bewerten. In Kiel können der Einsatz des Creative City Index und die umfangreichen Aktivitäten rund um den Index als ein Instrument gesehen werden, das dazu beiträgt, Fortschritte in Kiel zu erzielen, und zwar ressortübergreifend innerhalb der Verwaltung und mit allen wichtigen Akteur\*innen außerhalb des öffentlichen Sektors. Es handelt sich somit nicht um ein isoliertes Ziel.

Unser Kieler Projekt wurde durch eine weitere Bewertung des städtischen und psychologischen Tests namens „Geist von Kiel“ erweitert (siehe S. 55). Damit können wir die **Mentalität und den Charakter Kiels erforschen** und herausfinden, wie sich dies auf die Energie, die Entschlossenheit und die Motivation auswirkt, die Stadt voranzubringen.

Städte können nur dann als kreativ oder agil angesehen werden, wenn sie eine Ermöglichungskultur aufweisen, d. h. eine Reihe von Einstellungen und eine Mentalität, die offen für phantasievolles Denken steht und sich in allen möglichen Initiativen zeigt. In vielen Städten gibt es kreative Projekte, aber das bedeutet nicht, dass sie als Ganzes kreativ sind. **Kiel muss nicht ein Ort interessanter**

**unverbundener Projekte sein, sondern Kiel als Ganzes ist DAS Projekt.** Wir wissen, dass unkreative Orte verfallen und scheitern, weil sie sich nicht mit ihrer Vergangenheit und Gegenwart auseinandersetzen und ihre Ressourcen, Perspektiven und Potenziale für die Zukunft nicht neu bewerten.

Ein zentrales Ziel, das mit Phantasie, Wachsamkeit und Aufgeschlossenheit verfolgt wird, ist, widerstandsfähig zu werden und sich gut an potenzielle Unsicherheiten anzupassen und neue Möglichkeiten, wie den fortschreitenden Digitalisierungsprozess, gut zu nutzen und dies auf eine Art und Weise zu tun, die die vielfältigen Gemeinschaften in Kiel einbezieht. Im Kontext des Handelns unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, zum Beispiel durch die Umstellung des Fokus wirtschaftlicher Prozesse auf zirkuläres Denken.

Das bedeutet, dass die Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, dass Kiel sein Schicksal selbst in die Hand nehmen kann und nicht zum Opfer fremdbestimmter und fremdgeprägter Umstände wird. Unzählige Faktoren prägen die Perspektiven. Traditionell wurden diese weitgehend als unveränderlich angesehen – Faktoren wie Standort und physische Ressourcen. Heute wissen wir, dass das städtische Vermögen eher immateriell und unsichtbar ist – Faktoren wie die Persönlichkeit und die Eigenschaften der Menschen und Organisationen eines Ortes. Wenn diese Qualitäten positiv und gut aufeinander abgestimmt sind, ist es leichter, Situationen nach den eigenen Bedürfnissen zu gestalten und Ereignisse in die gewünschte Richtung zu lenken. **Dies erfordert eine klare Zielsetzung, ein Szenario, wohin Kiel gehen will, und einen Aktionsplan, wie man dorthin kommt.** Städte, die in der Lage sind, diese komplexe Dynamik zu „orchestrieren“, sind viel erfolgreicher.

Rahmenbedingungen können die Entwicklung des kreativen Klimas eines Ortes fördern oder behindern. Die Geschichte Kiels zum Beispiel bestimmt Vieles. Sie wurde im Krieg weitgehend zerstört; sie war ein Hauptquartier der Marine, was eine hierarchische Herangehensweise mit sich brachte, die in **Kiels DNA eingebrennt** ist; sie war keine Handelsstadt und wurde aus der Hanse ausgeschlossen, was dazu führte, dass die Stadt keine alteingesessene reiche Oberschicht hatte. Dies hat Auswirkungen auf die unternehmerische Kultur der Stadt, zusätzlich zu Faktoren wie der Finanzierung – denn in Kiel gibt es im Vergleich zu anderen Orten wie z. B. Lübeck einen Mangel an Stiftungen, die sich für das Gemeinwohl der Stadt einsetzen. Es ist auch offensichtlich, dass die Stadt wenig Einfluss auf den Bereich der Bildungsinhalte hat, da diese Agenden und der Lehrplan Länder- oder Bundesangelegenheiten sind, was viele der interessanten Ideen Kiels zur Veränderung der Lernkultur einschränkt.

Darüber hinaus ist Kiel eine *Verwaltungsstadt*<sup>15</sup> mit über 30.000 Beschäftigten, was ebenso wie die Lage, die Mentalität der Stadt prägt. Sie liegt eher am Rande Deutschlands, auch wenn sie in der Lage sein könnte, eine neue Form der Zentralität mit Süddänemark zu schaffen. Schließlich ist Kiel eine Stadt zweiter Größenordnung, die teilweise unter der Anziehungskraft des nahegelegenen Hamburgs leidet. Das wirkt sich auf die Schaffung einer kritischen Masse aus und hat nachgelagerte Effekte wie z. B. das Vorhandensein von großen Unternehmen oder Firmensitzen. Diese Aspekte bestimmen die Fähigkeit Kiels, kollektive Vorstellungskraft, Ressourcen und Talente zu nutzen und der Stadt zu helfen, über ihren Erwartungshorizont hinauszuwachsen.

Darüber hinaus gibt es weitere spezifische Eigenschaften, die für ein kreatives Milieu notwendig sind, wie z. B. gute Bildung und Qualifikationen oder wirtschaftliche und andere Infrastrukturen. Wichtig ist, dass **die Regeln und Anreizsysteme der lokalen Behörden die Atmosphäre einer Stadt und ihre Kultur prägen können.**

Um das Potenzial optimal zu nutzen, ist es oft erforderlich, die **Dinge neu zu betrachten**, z. B. die weniger hektische Atmosphäre oder die relative Bescheidenheit Kiels als etwas zu sehen, das in eine Chance verwandelt werden kann. Oder bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, wie z. B. eine partizipative Kultur, die dazu beitragen kann, unterschätzte Talente zu entdecken, die für Kiel von

<sup>15</sup> Verwaltungsstadt – gemeint sind damit alle öffentlichen Einrichtungen



Nutzen sind. Diese müssen dann in **praktische und realisierbare, aber dennoch ehrgeizige Projekte** umgewandelt werden, die Kiel vorantreiben und herausfordern. Diese wiederum sollten auf ihre potenzielle katalytische Wirkung hin überprüft werden, die durch eine gezielte und zielgerichtete Strategie der Einflussnahme erzielt wird.

Das Potenzial Kiels als Stadt der Möglichkeiten wurde **auf sieben Arten beurteilt**: Eine Reihe von persönlichen Interviews, die die Kreativität der Stadt in verschiedenen Dimensionen bewerteten; eine begleitende, quantitativ ähnliche Online-Befragung sowie eine Online-Befragung zur Bewertung des „Geist von Kiel“. Hinzu kommt ein strategisches gemeinsames Treffen mit 40 wichtigen Akteur\*innen der Stadt (ein ähnliches fand auch vor der Pandemie statt). Ebenso fanden eine Reihe von Vor-Ort-Besuche der Autor\*innen dieses Berichts bei einer Vielzahl von Projekten, Institutionen und Orten in der Stadt mit begleitenden Interviews statt. Die Autor\*innen konnten eine Durchsicht der wichtigsten Berichte und Strategien Kiels vornehmen und schließlich das Vorwissen der Autor\*innen, die mehrere Bücher zu diesem Thema geschrieben und diese Indexbewertung in 28 Städten durchgeführt haben. Diese reichen von Bilbao, wo der Ansatz erstmals in Zusammenarbeit mit Bilbao Metropoli-30<sup>16</sup> entwickelt wurde, über Helsinki, Krakau, Mannheim, Gent und Antwerpen in Europa bis hin zu weiter entfernten Städten wie Adelaide und Taipeh. Helsinki war mit 6,81 die Stadt mit der höchsten Punktzahl von allen.

**Kreativität ist eindeutig nicht die Domäne eines einzelnen Sektors.** Hier in Kiel untersuchten wir dies mit Vertreter\*innen des Bildungs- und Ausbildungssystems auf allen Ebenen, von der tertiären Bildung bis hin zur beruflichen Weiterbildung oder dem lebenslangen Lernen; mit Vertreter\*innen der Industrie und von großen und kleinen Unternehmen sowie mit Vertreter\*innen von Cluster-Initiativen oder Vertretungsgremien; mit Vertreter\*innen des Gesundheits- und Sozialwesens; mit Vertreter\*innen von Mobilitätsprogrammen; mit Vertreter\*innen des gemeinnützigen und ehrenamtlichen Sektors; mit Vertreter\*innen der Designbranche; mit Vertreter\*innen der öffentlichen Verwaltung und Politik; mit Vertreter\*innen der Kultur und Kunst oder der Gastronomie, des Gastgewerbes und des Freizeitsektors und schließlich mit Vertreter\*innen der Medien.

Die untersuchten Qualitäten, die die Kreativität eines Einzelnen oder einer Organisation fördern, waren: Motivation, Hartnäckigkeit, Bewusstsein, klare Kommunikation, breit gefächertes Denken, Inspiration, Ehrgeiz, Anpassungsfähigkeit, Dynamik, Offenheit, Beteiligung, Designbewusstsein, Sinneswahrnehmung, Berufsstolz, Führung und Ehrgeiz. Eine Stadt – wie ein Individuum oder eine Organisation – braucht viele dieser Eigenschaften, wenn sie zukunftsorientiert und lebendig sein will.

<sup>16</sup> About Us, Bilbao Metropoli-30, Zugriff am 22. August 2022, <https://www.bm30.eus/en/association/about-us/>

# Bedeutung der Bewertung

Bei dieser Kreativitätsbewertung handelt es sich um eine qualitative Studie, aus der wir Punkte ableiten. An ihr nahmen über 180 Personen in verschiedenen Formaten teil, darunter 32 umfassende persönliche Interviews, die 90 Minuten dauerten, 66 Personen, die eine Online-Umfrage beantworteten, 36 Personen, die eine psychologische Umfrage zum „Spirit of Kiel“ beantworteten, und etwa 50 Personen, die an verschiedenen gemeinsamen Veranstaltungen teilnahmen.

Die Bewertung erfolgte auf der Grundlage von Noten zwischen 1 (sehr schlecht) und 10 (sehr gut) in vier Schlüsselbereichen, die dann zu einem Gesamtdurchschnitt zusammengefasst wurden. Der Wert liegt jedoch weniger in der erreichten Gesamtpunktzahl als vielmehr im Inhalt der Gespräche und in den Beurteilungen, die zur Erreichung der jeweiligen Punktzahl vorgenommen wurden. Beim Index geht es weniger um einen Vergleich mit anderen Städten als vielmehr darum, **was eine Stadt tun muss und wie sie es tun sollte, um von einer Position (Bewertung) zur nächsten zu gelangen**. Dies hilft dabei, die Fortschritte im Vergleich zu den Zielen und Vorgaben zu verfolgen, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und die Leistung mit internen und externen Standards zu vergleichen. Es hilft, Stärken und Schwächen zu klären, um strategische Ziele und Aktivitäten zu formulieren, zu lenken und umzusetzen.

## Die relative Gewichtung der verschiedenen qualitativen Bewertungsarten:

- Interviews (70 %)
- Die eigene Meinung der Autor\*innen, basierend auf der Erfahrung anderer Städte (30 %)

Innerhalb des Textes heben wir Themen hervor, die sich aus der psychologischen Umfrage „Geist von Kiel“ und der allgemeinen Online-Umfrage des „Creative City Index“ ergeben haben, deren Fragen tiefer in die für die Interviews verwendeten Bereiche eindringen. Wir haben diese Arbeit genutzt, um unsere Schlussfolgerungen zu bereichern.

Das strategische Gespräch, das durch die Beschäftigung mit dem Creative City Index angeregt wird, ist sein größter Wert, da Orte nur selten diese Gelegenheit haben. Die Arbeit mit Kiel hat dies eindrucksvoll bewiesen. Der Index holt die Menschen aus ihrem jeweiligen Fachgebiet heraus und ermöglicht es ihnen, sich fachübergreifend mit Fragen zu befassen. Der Index befasste sich mit einer Reihe breiter Querschnittsbereiche, und jede\*r, von der Fachkraft bis zum\*zur zivilgesellschaftlichen Bürger\*in, hatte eine Meinung, z. B. zur Bildung, zur Stadtgestaltung, zu den Stärken der Industrie oder zum kulturellen Leben. Die Bewertung hat gezeigt, dass die Sichtweisen und Urteile sehr unterschiedlich sein können, und obwohl sie sich zu einer Durchschnittsnote summieren können, sind diese tiefer gehenden Debatten und die gegensätzlichen Meinungen wichtig. So bewerteten einige die strategische Ausrichtung Kiels als sehr gut, während andere eher skeptisch waren.

Für Kiel ist es wichtig zu verstehen, was die Stadt als Ganzes denkt, und wir glauben, dass unser Prozess dabei helfen kann. Ein übergreifender Kommentar, der immer wieder genannt wurde, war, dass es „Luft nach oben“ gibt und dass „die Dinge besser werden“. Natürlich gibt es in jeder Stadt Raum für Verbesserungen, aber nicht alle Städte machen kontinuierliche Schritte nach vorne, wie es in Kiel der Fall zu sein scheint.

## Kurzbeschreibung der Bewertungskriterien

Die bewerteten Querschnittsbereiche sind:

### **Pflege und Identifizierung des kreativen Potenzials:**

1. Grad der Offenheit, des Vertrauens, der Toleranz und der Zugänglichkeit
2. Die Kapazitäten und das Potenzial der Talent- und Lernlandschaft

### **Ermöglicht und unterstützt kreative Fähigkeiten, um Chancen und Perspektiven zu maximieren**

3. Der politische und öffentliche Rahmen
4. Der Fokus auf strategische Führung, Agilität und Vision
5. Das Maß an Professionalität und Effektivität

### **Die Nutzung und der Einsatz von Fachwissen, Talenten und Bestrebungen**

6. Das Ausmaß an Unternehmer\*innengeist, Experimentierfreude und Innovation
7. Kommunikation, Konnektivität und Vernetzungskapazitäten

### **Drückt dies in der gelebten Erfahrung der Stadt aus**

8. Unverwechselbarkeit, Vielfalt, Vitalität und Ausdruck
9. Der Ort und die Gestaltung des Ortes
10. Lebensqualität und Wohlbefinden

Im Folgenden werden die Ergebnisse für jede dieser zehn Kategorien zusammengefasst und reflektiert, wobei die Erkenntnisse aus den zehn Bewertungsdimensionen berücksichtigt werden.

Die Bewertungsbereiche im Creative Cities Index haben im Wesentlichen die folgende Bedeutung:

- 90 % + Außergewöhnlich
- 80 % + Herausragend
- 70 % + Ausgezeichnet
- 60 % + Sehr gut
- 50 % + Gut, aber verbesserungsfähig
- 50 % – Unterdurchschnittlich, muss verbessert werden
- 40 % – Schlecht, erfordert große Aufmerksamkeit
- 30 % – Sehr schlecht

Das zentrale Ziel dieser Evaluierung ist es, zu beurteilen, inwieweit Kiel eine Ermöglichungs- und Lernkultur hat und weiterentwickeln kann.

## Bewertung der Evaluationskriterien

Zusammenfassung der Interviewzitate:

**„Luft nach oben“**

**„Gestalten statt verwalten“**

**„Wir bewegen uns zwischen Ermöglichungskultur und Kontrolle!“**

**„Deutsche Gründlichkeit nervt, weil sie fünf Runden braucht, anstatt eine.“**

**„Kiel hat Angst groß zu denken“**

**„Kiel hat einen herben Charme, es ist nicht zuckrig“**

**„Ich kann in Kiel viel lernen, aber kann ich auch in Kiel bleiben?“**

**„Wir sind gut in Pflänzchen, aber schlecht in Bäumen“**

**„Es ist wie ein Puzzle, wir haben alle Teile da, aber wir wissen nicht, wie wir die Teile zusammenbringen sollen, weil wir das Gesamtbild nicht kennen.“**

Es gab einen Unterschied zwischen den Antworten derjenigen, die von Angesicht zu Angesicht in kleinen Gruppen befragt wurden, die im Allgemeinen positiver waren, und denjenigen, die unabhängig voneinander die Online-Umfrage beantworteten. Eine Erklärung hierfür ist die fehlende Möglichkeit, Menschen über Initiativen zu informieren, die sie vielleicht nicht kennen, oder mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Auch unsere eigene Bewertung als externe Berater\*innen mit vergleichenden Kenntnissen über die Kreativität anderer Städte fiel eher positiv aus.

In unserer Gesamtbeurteilung gewichten wir die Interviews stärker, da diese ausführlicher waren, ergänzt durch unsere eigene Bewertung, die Kiel in den Kontext anderer Städte stellt. Aber auch die Online-Umfrage bietet einen interessanten Anhaltspunkt. Der „Kieler Geist“ unterstreicht die Tendenz der Stadt, bescheiden zu sein, manchmal auf der Stelle zu treten oder nicht mutig genug zu sein. Auch die strategische Konferenz verstärkte mehrere Schlüsselthemen, sowie den Wunsch nach mehr Freiräumen oder dass die Menschen weniger klagen und sich auf die Potenziale Kiels konzentrieren. Bei den Ortsbesichtigungen wurden viele interessante Projekte vorgestellt, aber viele, wie die Innovationsausstellung Waterkant, waren nicht leicht zu erreichen. Auch die Durchsicht wichtiger Berichte, wie z. B. die Schlussfolgerungen der Innovationsstrategie, spiegelte unsere Interviews wider.

Unsere Gesamtbewertung liegt bei **5,78** und die Frage ist, wie man diese Gesamtbewertung und die einzelnen Bereiche verbessern kann. Ein wirksames Mittel wäre beispielsweise die Vereinfachung der komplexen bürokratischen Verfahren, da dies ein übergeordnetes Thema war, das sich durch die meisten Bereiche zog.

## 1. Offenheit, Vertrauen, Toleranz, Zugänglichkeit und Beteiligung

**Die Gesamtpunktzahl für diesen Bereich beträgt: 6,4**

In den persönlichen Gesprächen lag dieser Bereich zwischen **5 und 8,5 mit einem Durchschnittswert von 6,4**, also einem recht hohen Wert. Dies ist einer der Bereiche, in denen Kiel im Index am besten abschneidet, und es wurde weithin anerkannt, dass der zugrundeliegende Ethos und die Stimmung in Kiel eher offen als geschlossen sind?. Die eigenen Erfahrungen der Autor\*innen mit der Stadt spiegeln dies wider, insbesondere im Vergleich zu Städten ähnlicher Größe und internationaler Ausrichtung. Unsere Bewertung lautet **6,5**. Die Teilbewertungsbereiche, die über alle Bewertungstypen hinweg zu einer schlechteren Bewertung führten, bezogen sich gerade darauf, dass die Stadt nicht besonders weltoffen und international ausgerichtet ist.

Man könnte meinen, dass Kiel keine aktive Willkommenskultur hat, da die Stadt, wenn man sie mit Persönlichkeitsmerkmalen beschreibt, eher zurückhaltend und bescheiden ist. Das bedeutet, dass man etwas tiefer graben muss, um die ansprechendere Seite der Stadt zu finden – eine Eigenschaft, die manche als typisch norddeutsch bezeichnen würden. Dennoch gilt die Stadt insgesamt als zugänglicher Ort. Sie ist eher kosmopolitisch als engstirnig. Sie hat zwar weniger zu bieten als größere Städte wie das benachbarte Hamburg, aber weitaus mehr als viele andere Städte ähnlicher Größe.

In der Praxis zeigt die Geschichte Kiels vor allem in Krisenzeiten, dass sie Neuankömmlinge aller Art willkommen heißt – von denjenigen, die nach langer Abwesenheit zurückkehren (hier zeigt sich in Kiel anscheinend ein Trend), bis hin zu der Aufnahme von Menschen mit Fluchterfahrung in Kiel ist in vielerlei Hinsicht eine Stadt der Neuankömmlinge, und die jüngste Migrationskrise hat gezeigt, wie flexibel und aufnahmebereit Kiel ist.

Die Stadt ist bestrebt, integrativ zu sein, wie ihre gut entwickelten Partizipationsziele deutlich zeigen – siehe die Berichte *Leitlinie für Mitwirkung*<sup>17</sup> und *Leitlinien für Kinder- und Jugendbeteiligung*<sup>18</sup>. Es besteht eine starke Bereitschaft, eine Beteiligungskultur zu schaffen, die geschätzt wird, auch wenn einige in Frage stellen, wie tief die tatsächliche Beteiligung geht und einige von einem Gefühl der „Beteiligungskosmetik“ sprechen. Die strategischen Leitlinien sind jedoch vorhanden, was durch die Preise, die Kiel gewonnen hat und die von externen und unparteiischen Jurys bewertet wurden, anerkannt wird. Die umfangreiche Förderung bürgerschaftlicher Organisationen war ein wesentlicher Grund dafür, dass Kiel als eine von nur 13 preisgekrönten Städten mit dem ersten Bundespreis kooperative Stadt (KOOP.STADT) ausgezeichnet wurde.<sup>19</sup> Die Stadt entwickelt sich auch in dieser Hinsicht weiter, mit Projekten wie dem kürzlich fertiggestellten *Tiny Rathaus*.

Diese Toleranz spiegelt sich auch in den politischen Wahlen wider, wie der relativ geringe Stimmenanteil der AfD (Alternative für Deutschland) (3,3 %) bei den Wahlen im Mai 2022 zeigt.<sup>20</sup> Kiel wird auch als eine der besten Social-Media-Städte wahrgenommen, mit zahlreichen aktiven Follower\*innen, die von einer starken Basis moderner Kommunikation zeugen.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Leitlinie für Mitwirkung, LH Kiel, Zugriff 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/kiel\\_zukunft/beteiligung\\_der\\_oeffentlichkeit/leitlinie.php](https://www.kiel.de/de/kiel_zukunft/beteiligung_der_oeffentlichkeit/leitlinie.php)

<sup>18</sup> Leitlinien für Kinder- und Jugendbeteiligung, LH Kiel, Zugriff 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/gesundheitssozialesjugendliche/kinder\\_und\\_jugendbuero/leitlinien.php](https://www.kiel.de/de/gesundheitssozialesjugendliche/kinder_und_jugendbuero/leitlinien.php)

<sup>19</sup> Preisträger 2021: Bundespreis kooperative Stadt, Koop.Stadt, Zugriff 23. August 2022, <https://koop-stadt.de>

<sup>20</sup> Wahlen & Abstimmungen, 8. Mai 2022 Landtagswahl, LH Kiel, Zugriff 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/politik\\_verwaltung/wahlen\\_abstimmungen/index.php](https://www.kiel.de/de/politik_verwaltung/wahlen_abstimmungen/index.php)

<sup>21</sup> Mit Stand vom 23. August 2022 hat die Landeshauptstadt Kiel 19,4 Tausend Instagram-Follower\*innen/16,6 Tausend Facebook-Follower\*innen und 12,8 Tausend Twitter-Follower\*innen.

In Bezug auf die Themen Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion, insbesondere im Vergleich zu anderen Städten ihrer Größe und ihres internationalen Ansehens, weist Kiel einen starken Ansatz auf, der sich ständig weiterentwickelt. Über die oben beschriebenen umfangreichen Bemühungen um eine inklusive Beteiligung hinaus ist sich die Kieler Stadtverwaltung der Bedeutung der Repräsentation typischerweise unterversorgter Gruppen sowie einer umfassenden Barrierefreiheit voll bewusst. Zu den besonders fortschrittlichen Beispielen gehören die kürzlich in Kraft getretene *Leitlinie für gendergerechte Sprache*<sup>22</sup>, strenge Auflagen und Kontrollen in Bezug auf die Zugänglichkeit von Dokumenten und Veranstaltungen sowie die Existenz spezieller städtischer Abteilungen und Foren für häufig marginalisierte Gruppen wie Menschen mit Migrationserbe<sup>23</sup> und Menschen mit Behinderungen<sup>24</sup>. Diese Mentalität spiegelt sich auch in der offiziellen Kommunikation und im Marketing der Stadt wider, mit umfangreichen Programmen zur Förderung des interkulturellen Lebens<sup>25</sup> der Stadt und der aktiven Unterstützung von LGBTQI + mit einer proaktiven „gayfriendly“ Kommunikationskampagne<sup>26</sup>. All diese Bemühungen spiegeln das florierende Angebot der städtischen Kulturszene wider und fördern es aktiv – von etablierten Formaten wie dem Christopher Street Day bis hin zu neueren Angeboten wie dem feministischen Anstimmen Festival<sup>27</sup>. Als Inspiration für die Zunahme solcher außerstädtischer Angebote könnte sich Kiel an den Integrationsstrategien und -botschaften anderer Vorreiterstädte wie Mannheim orientieren, wo 43 Prozent der Einwohner\*innen mit Migrationserbe leben<sup>28</sup>, sowie an Organisationen wie DIVERSITRY<sup>29</sup> die Anregungen und Leitlinien für die Verbesserung von Vielfalt und Inklusion innerhalb der öffentlichen Verwaltung bieten.

Ein weiteres Thema, das in diesem Bereich auftauchte, war das Thema der sogenannten „Bubbles“. Als kleiner Ort mit einer überschaubaren Größe hat Kiel den Vorteil, dass die Schwelle für Verbindungen zwischen Menschen niedrig ist. Allerdings **neigen Menschen dazu, sich in „Bubbles“ zusammenzuschließen, was zu Gruppendenken und dem Fehlen einer vernünftigen Streitkultur führen kann**. Die Bildung von Zusammenschlüssen zu engen Kreisen behindert die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit und schränkt somit auch die Schaffung von Synergieeffekten ein. Dieses Problem wurde sowohl in den Interviews als auch in den Online-Umfragen regelmäßig genannt. Vieles spielt sich im eigenen Kosmos ab, wo gegenseitige Wertschätzung vorhanden ist. **Die sektorübergreifende Vernetzung sollte gefördert werden, um den Mangel an transdisziplinärem Denken, Planen und Handeln zu beheben**. So kann aus eins plus eins gleich drei werden, da sich neue Möglichkeiten ergeben und das Verständnis füreinander wächst. Um dies zu gewährleisten, wäre es ratsam, eine Leitlinie zu haben.

Die Entwicklung einer solchen Bereitschaft, sich zu vernetzen, hängt sowohl von der einzelnen Person als auch von seinem Netzwerk ab. In Kiel gab es früher eine stärkere Konkurrenz, die von Kooperationen abhielt, vor allem wenn es um die Finanzierung ging. In den **letzten drei bis vier Jahren hat sich in Kiel jedoch eine Kultur der Zusammenarbeit entwickelt, die vor allem im Kulturbereich wahrgenommen wird**. Die Menschen und Netzwerke öffnen sich mehr und haben mehr Vertrauen zueinander. Natürlich gibt es auch in Kiel, wie überall, immer noch In-Groups und Out-Groups.

22 'Gendergerechte Kommunikation in der Hauptstadt Kiel', Zugriff 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/politik\\_verwaltung/\\_dokumente\\_gender/konzept\\_kiel\\_gendergerechte\\_sprache.pdf](https://www.kiel.de/de/politik_verwaltung/_dokumente_gender/konzept_kiel_gendergerechte_sprache.pdf)

23 'Kiel für Migrant\*innen', LH Kiel, Zugriff 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/gesundheit\\_soziales/migration/index.php#beratung](https://www.kiel.de/de/gesundheit_soziales/migration/index.php#beratung) Sowie dem Kiel Kompass: Bildungsangebote für neue Kieler\*innen <https://kielkompass.de/de>

24 'Kiel für Menschen mit Behinderung', LH Kiel, Zugriff 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/gesundheit\\_soziales/menschen\\_mit\\_behinderung/\\_ueberblick\\_php](https://www.kiel.de/de/gesundheit_soziales/menschen_mit_behinderung/_ueberblick_php)

25 'Vielfalt in Kiel: Zusammen leben', LH Kiel, Zugriff 23. August 2022 [https://kiel.de/de/gesundheit\\_soziales/migration/interkulturelle\\_wochen.php](https://kiel.de/de/gesundheit_soziales/migration/interkulturelle_wochen.php)

26 'Gay friendly', LH Kiel, Zugriff 23. August 2022, <https://www.kiel-sailing-city.de/kieler-foerde-entdecken/kultur/gay-friendly.html> sowie der Broschüre Broschüre „Bildung für alle – Vielfalt anerkennen, Gleichstellung fördern“ Bildung für alle. Vielfalt anerkennen, Gleichstellung fördern (kiel.de)

27 'Anstimmen Festival 06.-12. Juni 2022', Zwischenfunk Kollektiv, Zugriff 23. August 2022, <https://zwischenfunken-kollektiv.org/de/programm>

28 'Integration statement', City of Mannheim, Zugriff 18. August 2022, <https://www.mannheim.de/en/being-citizen/integration>

29 'About Us', DIVERSITRY, Zugriff 18. August 2022, <https://www.diversitry.com/über-uns>

Bei der Bewertung von Offenheit und Zugänglichkeit müssen wir zwischen der Einstellung der Bevölkerung im Allgemeinen und der der städtischen Institutionen unterscheiden. Die öffentliche Verwaltung zum Beispiel versucht, **offen und transparent zu sein, wird aber durch ihre eigenen bürokratischen Verfahren behindert**. Sie erscheint daher oft weniger transparent, als sie eigentlich sein will. Wer sich in diesen Mechanismen auskennt und Kontakt zu bestimmten Sachbearbeiter\*innen hat, dem kann der Zugang leichtgemacht werden. Doch selbst in diesen Fällen können schwerfällige Verfahren demotivierend wirken und schnell entmutigen. Alles muss über die Ausschüsse laufen und nur wenige können selbst entscheiden. Es ist zu beachten, dass einige Bereiche der öffentlichen Verwaltung, seien es Ämter oder Abteilungen, weitaus offener sind bzw. wahrgenommen werden als andere.

Das Empfinden und die Beurteilung, wie offen oder zugänglich Kiel ist, hängt auch mit den Alters- und Geschlechterprofilen sowie der sozialen und wirtschaftlichen Stellung der Menschen zusammen. Die Jüngeren haben weitaus höhere Erwartungen, da sie in einer Welt aufgewachsen sind, **in der Toleranz und Vielfalt ein „Muss“ sind**, mit dem sich alle Gruppen innerhalb der Kommunen auseinandersetzen müssen. Dies ist ein Grund, warum die älteren Jahrgänge Kiel als inklusiver empfinden als jüngere Gruppen. Ein weiterer Grund ist, dass die jüngere Generation der Digital Natives es gewohnt ist, auf einer Vielzahl von Online-Plattformen **aktiv mitzureden und Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, mitzubestimmen**. Die ältere Generation hingegen gibt sich eher mit einer weniger aktiven Mitgestaltung zufrieden oder findet sogar, dass der partizipative Anspruch zu weit geht. Weitere interessante Nuancen ergaben sich in der Online-Befragung hinsichtlich einer unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Wahrnehmung der Kieler Toleranz und Inklusivität in verschiedenen Altersstufen. In der Online-Befragung zeigt sich ein deutlicher Unterschied in der Bewertung der Stadt durch Männer zwischen 45 und 54 Jahren. 66,25 % der Männer halten die Stadt für tolerant und 80 % für inklusiv. Frauen sind anderer Meinung: 31,25 % halten Kiel für tolerant und 45 % für integrativ. In der jüngeren Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen gleichen sich die Werte zwischen Männern und Frauen dagegen besser an. Frauen halten 50,92 % für tolerant und 50 % für integrativ, während Männer 56,25 % für tolerant und 60 % für integrativ halten.

Eine weitere wichtige Gruppe, die es zu berücksichtigen gilt, sind einkommensschwache oder benachteiligte Gruppen, die diese Fragen möglicherweise auch anders beurteilen – sie sind oft weniger gut vernetzt und neigen dazu, sich mit den weniger gut Vernetzten in einem negativen Kreislauf zu verbinden, der ihre Benachteiligung durch die Gentrifizierung der Städte noch verschärft. Ein hohes Maß an sozialem Engagement in einer Stadt als Ganzes geht oft an diesen Gruppen vorbei. Die für die Erstellung dieses Berichts herangezogenen Materialien und Erfahrungen lassen nicht darauf schließen, dass Kiel in dieser Hinsicht schlechter oder besser abschneidet als andere Städte ähnlicher Größe.

Unsere externe Einschätzung von Kiel im Vergleich zu anderen Städten ist, dass die Stadt eher offen ist. Dies liegt zum einen daran, dass nur wenige Städte so klare Beteiligungsrichtlinien haben. Zum anderen beziehen sich viele der genannten Kritikpunkte auf eingebettete Strukturen der öffentlichen Verwaltung, die weniger das Ergebnis individueller Absichten als vielmehr systemischer Herausforderungen sind, die auch auf nationaler Ebene und weit darüber hinaus bestehen.

## INTERVIEWZITATE

„Die Tür ist prinzipiell mehr auf als zu.“ / „Kieler\*innen sind reserviert ... Man muss sie weicklopfen“ / „Weniger Willkommenskultur, mehr Zurückhaltung“ / „Ich glaube, es gibt keine allgemeine ‚Misstrauenskultur‘“ / „In Kiel ist viel möglich, fast dörfliche Strukturen, aber der Zugang zum Machen und um eine\*n Macher\*in zu werden, ist schwierig“ / „Man macht ganz viel, aber viel davon ist einfach Beteiligungskosmetik“ / „Vertrauen und Offenheit muss erarbeitet und erkämpft werden. Wir bekommen es nicht geschenkt“ / „Offenheit ist Arbeit von zwei Seiten“ / „Nach Kiel kommt man nicht spontan“ / „Lübeck ist eine alte Dame und Kiel eine junge Frau“ / „Die Grundstimmung ist offen“ / „Stadt der kurzen Wege“

## BEST PRACTICES

- Koop.Stadt Beteiligungspreis
  - Pop-Up Pavillon am Alten Markt
  - Tiny Rathaus
  - Initiative MITTE Kiel
- Leitlinien für Mitwirkung sowie für Kinder- und Jugendbeteiligung
- Leitlinie für Gendergerechte Sprache
- Programm zur Vielfalt in Kiel
- Das Büro Soziale Stadt Gaarden
- Kinder- und Jugendbüro/Jugendcafe
- Junger Rat der Landeshauptstadt Kiel
- Social media Auftritt (Instagram/Facebook/Twitter)



## 2. Talent- und Lernlandschaft

**Die Gesamtnote für diesen Bereich lautet: 5,4**

In den persönlichen Interviews wurde dieser Bereich mit **5,6 bewertet, bei einer Spanne von 3,5 bis 8**, wobei die Hochschuleinrichtungen und Kindertagesstätten besser bewertet wurden als die Grund- und die weiterführenden Schulen. Diese Ansicht spiegelt sich auch in der Online-Umfrage wider, in der die Bewertung der Schulen weitgehend negativ ausfiel. Die Bewertung der Autor\*innen für diesen Bereich ist mit **4,8** ebenfalls eher niedrig. Ergänzend zu den oben genannten Punkten sind wir der Meinung, dass mehr Anstrengungen unternommen werden könnten, um Talente auf der Hochschulebene und darüber hinaus heranzuziehen, und dass das Forschungswissen zum Nutzen der gesamten Stadt effektiver genutzt werden könnte.

Wichtig ist die Klarstellung, dass diese schlechteren Werte nicht auf einen Mangel an exzellenten Lehrkräften in Kiel zurückzuführen sind, sondern dass es sich hier um ein **strukturelles Problem** handelt. Ein häufig gehörter Satz war, dass „Kiel in der Bildung mutiger werden und mehr wagen sollte“. In diesem Bereich wurde viel diskutiert, denn er umfasst Chancen und Potenziale von den Kindertagesstätten über die Hochschulen bis hin zum Ansatz der Stadt für lebenslanges Lernen.

Ein übergeordnetes Thema war, dass Bildung und Lernen vor allem in den Schulen im Kontext einer veränderten Welt, die neue Erwartungen und neue Fähigkeiten erfordert, neu überdacht werden müssen. Wie wird zum Beispiel das Lernen im Jahr 2042 aussehen und in welchen Räumen wird es stattfinden? Wie können die Schulen die Schüler\*innen für die Arbeitsplätze der Zukunft ausbilden? Die Gefahr besteht darin, dass, wie es in einem der Interviews heißt, „wir das Bestehende reproduzieren, das möglicherweise nicht zukunftsfähig ist“. Wichtig ist, dass dieses strukturelle Problem nicht nur in Kiel besteht. Das Dilemma besteht darin, dass die **Stadt nur wenig Befugnisse in Schlüsselbereichen wie dem Lehrplan hat, die in die Zuständigkeit des Landes fallen**. Positiv vermerkten die Befragten, dass der Lehrplan und das Lernen im weiteren Sinne bereits über die Klassenzimmer hinausgehen, insbesondere durch Angebote, die eine Verbindung zu „echten“ Lebenserfahrungen in der Stadt und der Natur herstellen.

Die Schüler\*innen, selbst die jungen, digital versierten, wollen mehr und mehr zu **Partner\*innen oder Mitgestalter\*innen ihres eigenen Lernens werden** und in die Lage versetzt werden, Risiken einzugehen, innovativ zu sein und jede Chance zu ergreifen, die sich ihnen bietet. Dies erfordert eine Verschiebung der Rolle der Lehrkräfte hin zu einer Rolle als Ermöglicher\*in und nicht als Lehrer\*in, die genauso technikaffin sind wie ihre Schüler\*innen, und zu einer stärkeren Personalisierung der Lernerfahrungen. In diesem Szenario hätten die Schüler\*innen mehr Kontrolle über ihre eigene Lernreise mit weniger standardisierten Tests und einer gewissen Mischung aus traditionellen Methoden. Klassenzimmer würden als physische Räume und als Online-Räume koexistieren und das derzeitige Lernmodell auf den Kopf stellen, so dass die Schüler\*innen zu Hause lernen und die Unterrichtszeit damit verbringen können, zusammenzuarbeiten und ihr Wissen auf reale Probleme anzuwenden. Manche nennen dies ein „interessenbildendes Schulsystem“.

Ein gutes Beispiel mit positiven Ergebnissen ist die Lernwerft, leider eine Privatschule, in der selbständiges Lernen eine große Rolle spielt, um dem Wunsch der jungen Generation nachzukommen, in der Schule mehr Raum für Zukunftsfragen zu schaffen. Natürlich müssten Staat und Stadtverwaltung hier zusammenarbeiten. Ein solcher Perspektivwechsel hat Auswirkungen auf die Mentalität, die Verfügbarkeit und den Handlungsspielraum der Stadt Kiel.

Der zweite Bildungsweg wurde als ein wichtiger Aspekt der Nutzung des kollektiven Potenzials von Kiel hervorgehoben, insbesondere im Zusammenhang mit den sich ändernden Anforderungen in der Arbeitswelt und dem Bedarf an neuen Qualifikationen, die vor allem ältere Menschen betreffen. Allerdings ist der zweite Bildungsweg gesellschaftlich nicht so anerkannt wie das *Abitur*. Die Kieler

Volkshochschule hat zwar einen guten Ruf, wird aber nicht unbedingt als Karriereweg gesehen. Die Regionalen Bildungszentren (RBZ) genießen einen guten Ruf bei der Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf oder die Hochschule.

Was die Förderung von Talenten außerhalb der Schule betrifft, so ist die Stadt Kiel sowohl für ihre Preisverleihungskultur in Bereichen wie Nachhaltigkeit, Jugend- oder Kulturprojekte bekannt und verfügt über entsprechende Fördertöpfe.<sup>30 31 32</sup>

Während Kiel nicht als Drehscheibe für Talentförderung gilt, gibt es einige Einzelinitiativen wie „Yooweedoo“<sup>33</sup> oder „opencampus“<sup>34</sup>, die überregional bekannt und erwähnenswert sind, zumal sie auch Nicht-Studierenden den Zugang ermöglichen. Außerdem gibt es die Initiative „Rock your Life“<sup>35</sup>. Ermutigend ist das Wachstum insbesondere der Kieler Co-Working-Szene, die enorm wächst und auf ganz Deutschland ausstrahlt – siehe „Coworkland“<sup>36</sup> oder „Neulandia“<sup>37</sup> seien als Beispiele genannt. Ein weiteres gutes Beispiel ist die „Prototyping Week“<sup>38</sup>. Der Vorteil für Start-ups ist hier, dass sie weniger im Rampenlicht stehen als etwa in Berlin oder Hamburg und so vielleicht mehr Freiraum zum Experimentieren haben. Dies steht im Zusammenhang mit dem Ziel Kiels, eine *Gründer\*innenstadt* zu werden. Das Hauptproblem ist, dass Risikokapitalgebende nicht ausreichend in der Stadt vertreten sind. Außerdem wird gesagt, dass die Aufwertung von akademischem Wissen nicht hilfreich ist, um eine *Gründer\*innenstadt* zu werden.

In umfangreichen Analysen und Rankings zu Hochschulen zählt Christian-Albrechts-Universität (CAU) zu den 20 besten deutschen Hochschulen Deutschlands. Dennoch wird sie oft als zweite Wahl angesehen. Im Gegensatz dazu wird die Muthesius Kunsthochschule als erste Wahl angesehen, ebenso wie die Fachhochschule Kiel (FH) für diejenigen, die sich für eine eher angewandte Ausbildung interessieren. Viele bemerken, und dies gilt für alle Einrichtungen, dass Kiel für angehende Professor\*innen oder andere, die nach Kiel zurückkehren wollen, eine zweite Wahl ist, weil es weniger stressig und wettbewerbsorientiert ist.

Einige zentrale Themen, die in den Interviews und der Online-Umfrage hervorgehoben wurden, waren: Bessere Verbindungen entlang des Lernweges von den Kindergärten (Kitas) über die Schulen bis hin zu Hochschule und Beruf. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und damit die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Systemen ist nicht groß genug. Hier wirken sich die geteilten Zuständigkeiten zwischen Staat und Stadt aus, wobei die Kommune wenig Einfluss auf die Hochschulen hat. Die Zusammenarbeit zwischen den Hochschuleinrichtungen ist unzureichend, obwohl es einige Initiativen gibt, und die CAU und die Fachhochschule müssen stärker transdisziplinär arbeiten. Hier macht die Fachhochschule gute Schritte nach vorn, doch gibt es ein bedauerliches Statusproblem, da sich die Universitäten als überlegen betrachten und sogar von den Schulen selbst als besser angesehen werden.

30 Kultur- und Wissenschaftspreis Kiel, Zugriff 1. September 2022, [https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur-\\_und\\_Wissenschaftspreis\\_der\\_Stadt\\_Kiel](https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur-_und_Wissenschaftspreis_der_Stadt_Kiel)

31 Junger Kulturpreis, Zugriff 1. September 2022, [https://www.kiel.de/de/kultur\\_freizeit/preise/junger\\_kulturpreis.php](https://www.kiel.de/de/kultur_freizeit/preise/junger_kulturpreis.php)

32 Nachhaltigkeitspreis, Zugriff 1. September 2022, Kieler Nachhaltigkeitspreis 2022

33 'Über Uns', YOOWEEDOO, Zugriff 1. September 2022, <https://www.yooweedoo.org/de/ueber-uns>

34 opencampus, Zugriff 1. September 2022, <https://edu.opencampus.sh>

35 Rock Your Life, Zugriff 1. September 2022, <https://rockyourlife.de>

36 CoWorkLand, Zugriff 1. September 2022, <https://coworkland.de/de>

37 Neulandia, Zugriff 1. September 2022, <https://neulandia.de>

38 „Prototypingweek“, Starterkitchen, Zugriff 25 August 2022, <https://starterkitchen.de/ptw/>

Kiel steht vor drei zentralen Problemen. Das erste ist, dass es **nach der Ausbildung in Kiel mangels größerer Unternehmen und wenig entwickelter Branchen, wie zum Beispiel Design für Muthesius-Absolventen, wenig Jobchancen gibt**. Die Abwanderungszahlen der Studierenden beim Übergang von der Hochschule in den Beruf 2018 sind eklatant – eine Untersuchung, über die das Handelsblatt berichtet hat. Zum Vergleich: Das benachbarte Hamburg gewinnt mehr Studierende als es verliert – nämlich 156 %, während Kiel bei den Zu- und Abwanderungen 20 % verliert<sup>39</sup>. Kurzum: Kiel schafft Talente, aber diese Talente wandern ab.

Zweitens wird zu **wenig Wert auf Wissenstransfer und angewandte Studien gelegt**. Am dramatischsten zeigt sich dies am GEOMAR, wo zwar Spitzenforschung betrieben wird, aber durch den Mangel an angewandten Aktivitäten und Unternehmensgründungen Chancen vertan wurden. Aus diesem Grund wurde das TransMarTech<sup>40</sup>, „Schleswig-Holsteins Inkubator für maritime Technologie“, gegründet – aber reicht diese Einrichtung aus, um Kiel zur *Gründer\*innenstadt* zu machen? Der open-campus ist ein weiteres wichtiges Projekt, das sich in ein Gründer\*innenökosystem einfügen kann. Während jedoch noch viel mehr getan werden muss, um die notwendige unternehmerische Einstellung zu fördern, gibt es bei den jüngeren Professor\*innen einen Trend zu einer anderen Denkweise.

Das dritte Problem ist, dass Kiel zwar das Potenzial hat, mit seinen vielfältigen Einrichtungen ein guter Wissenschaftsstandort zu sein, sich aber **nicht so anfühlt, da die großen Einrichtungen weit verstreut sind und sich nicht in den Stadtkern einfügen**. Ein Gefühl der Urbanität (ein reichhaltiges und vielfältiges städtisches Leben), das oft durch die Anwesenheit von Studierenden gefördert wird, fehlt weitestgehend.

In Bezug auf die Auffrischung der Qualifikationen in der öffentlichen Verwaltung und die Anwerbung von *Quereinsteiger\*innen* gibt es ein Problem mit dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD), der die Anwerbung neuer Talente und damit auch Innovationen einschränkt. Auch hier liegen gewerkschaftliche Fragen weitgehend **außerhalb des Einflussbereichs der Stadtverwaltung, obwohl Kiel, wenn es sich als Pionierstadt profilieren würde, in der Lage sein könnte, mit den übergeordneten Behörden über Experimente zu verhandeln**. Ein verwandtes Thema ist die Idee, mehr Möglichkeiten für Bildungsurlaub zu schaffen, vielleicht mit kreativen Schwerpunkten, die zum Profil der Stadt passen.



<sup>39</sup> Absolvent\*innen Flucht, Zugriff am 1. September 2022 <https://amp2.handelsblatt.com/politik/deutschland/studienhochschulabsolventen-fluechten-weiter-aus-dem-osten/24147846.html>

<sup>40</sup> TransMarTech, Zugriff am 1. September 2022, <https://www.transmartech.sh>

Zwei abschließende Punkte zur Demografie, die man im Auge behalten sollte. Erstens: Mit dem Trend zur Überalterung der Bevölkerung in den wirtschaftlich entwickelten Ländern steuern wir auf einen Fachkräftemangel im Sozial- und Gesundheitsbereich zu, die jedoch nicht zu den wohlstandsschaffenden Sektoren gehören. Kiel muss sich überlegen, wie es dies in seiner gesamtwirtschaftlichen Planung berücksichtigen kann. Und zweitens ist nach Aussage unserer Interviews die Unterbringung von internationalen Studierenden in Kiel ein Problem.

Die externe Evaluierung bestätigt die niedrigere Endnote von etwa **fünf**. Erstens wird das Lernen auf allen Ebenen sowohl im Zusammenhang mit der digitalen Wende als auch mit der Covid-Erfahrung neu überdacht. Zweitens besteht die Annahme, dass eine Wissensstadt im Wesentlichen akademisch ausgerichtet ist. Natürlich ist in den verschiedenen Hochschuleinrichtungen umfangreiches Wissen vorhanden, aber es scheint keinen aktiven Ökosystemansatz zu geben, bei dem öffentliches, privates und zivilgesellschaftliches Wissen zusammengeführt wird.

## INTERVIEWZITATE

„Kinder bekommen den Auftrag, ein Bild zu malen. Immer mit der Vorgabe, wie das Bild auszu-sehen hat.“ / „Gerade die Co-Working-Szene wächst enorm und strahlt deutschlandweit aus.“ / „Kiel ist das angestrahlte Reh auf der Straße, wenn wir etwas verändern wollen“. / „Ich kann in Kiel viel lernen, aber kann ich auch in Kiel bleiben?“ / „Ich muss hier nichts Großes machen, aber kann etwas machen.“

## BEST PRACTICES

- YooWeeDoo
- OpenCampus
  - Waterkant
- ALTE MU
- Anscharcampus
- StrandFabrik
- Festung Friedrichsort
- Muthesius Kunsthochschule / Fachhochschule Kiel / Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Volkshochschule Kiel
- RBZ (Regionale Berufsbildungszentren)
- Digitale Woche Kiel
- Geomar
- TransMarTech
- UKSH – Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Ausgezeichnetes Lehrkrankenhaus für ganz Deutschland)



### 3. Der politische und öffentliche Rahmen

#### Die Gesamtnote für diesen Bereich lautet: 6,1

Bei der Bewertung dieses Bereichs gab es starke Unterschiede. In den Interviews reichten die Bewertungen von **2,75 bis 8,5 mit einem Durchschnitt von 6,3**. Die Autor\*innen würden diesen Bereich mit **5,5** bewerten. Es ist wichtig, daran zu denken, dass deutsche Städte in Bezug auf ihre Autorität eingeschränkt sind, da die Länder und der Bund viele Aspekte des städtischen Lebens sowie die Ressourcen kontrollieren. Die Bürger\*innen sind sich dessen in der Regel nicht bewusst und können eine Stadt für Angelegenheiten kritisieren, über die sie nur wenig Kontrolle haben. Hinzu kommt, dass es selbst in den Bereichen, die eine Stadt kontrollieren kann, rechtliche Beschränkungen gibt, die innovative Ansätze für die Stadtgestaltung oft behindern. Dies verdeutlicht das zentrale Dilemma „Kreativität versus Bürokratie“, wie es in den Interviews beschrieben wurde: **„Wir bewegen uns zwischen Ermöglichungskultur und Kontrolle!“**. Obwohl wir dieses inhärente Dilemma und die Tatsache, dass so viele Beschränkungen von externen Behörden auferlegt werden, anerkennen, ist es wichtig, dass mehr Anstrengungen unternommen werden, um zu schwerfällige und ineffiziente Prozesse in Frage zu stellen.

Die Online-Antworten boten eine relativ positive Einschätzung: 50,72% bewerteten die öffentlichen Einrichtungen als gut zugänglich und leicht zu erreichen und 64,93% schätzten das Vertrauen in die Einrichtungen als hoch ein. Ein sehr hoher Wert in der Online-Umfrage ist die Bewertung des Vertrauens in die öffentlichen Einrichtungen durch die jüngere Altersgruppe bis 35 Jahre mit 80,48% und die Zugänglichkeit mit 64,29%. Mit zunehmendem Alter nimmt dieses Vertrauen ab, ebenso wie die Wahrnehmung der Zugänglichkeit der Institutionen. **Was die Werte immer wieder nach unten zieht, ist die Wahrnehmung der Verwaltung als sehr bürokratisch.**

Insgesamt ist die politische Führung gewillt, in die Zukunft zu blicken, und es gibt gute Leitbilder, die in Leitlinien eingebettet sind, die für eine Vielzahl von Themen wie Vielfalt und die Integration von Menschen mit Migrationserbe, soziales Engagement, Jugend und mehr existieren. Das Projekt „ZukunftsdialoK Kiel 2042“ ist ebenfalls ein zukunftsorientierter Rahmen, aber der Prozess wurde durch die Pandemie verlangsamt, was zu einer leichten Frustration führt.

Das bedeutet, dass der politische Rahmen im Großen und Ganzen positiv ist und in einigen Bereichen eine klare Bereitschaft zum Experimentieren besteht, die durch die Förderungen unterstützt wird. Hinzu kommt, dass der Oberbürgermeister als ansprechbar, einfühlsam und vertrauenswürdig gilt, ebenso wie sein Spitzenteam, insbesondere im Vergleich zu den letzten 15/20 Jahren.

Viele sagen, Kiels Problem sei die Umsetzung der Strategien, Politiken und Projekte, die sie fördern. Diese können in einer ‚Nein, weil‘-Kultur stecken bleiben. Es gibt zu wenig Beweglichkeit und Entschlossenheit, Dinge umzusetzen, wenn man erst einmal die Ebenen der Bürokratie durchlaufen hat, wo man es einfacher und sicherer findet, sich an – vielleicht veraltete – Vorschriften zu halten. Man ist nicht bereit, gesunden Menschenverstand walten zu lassen und die Regeln zu biegen, wenn man weiß, dass dies zu einem besseren Ergebnis führen würde.

Ein weiterer Aspekt ist, dass politische Vertreter\*innen oft nicht über die nötige Sachkenntnis zu Themen oder Projekten verfügen, sondern bei Entscheidungen auf den Rat von externen Beratern angewiesen sind und deren Umsetzung letztlich der Verwaltung überlassen. Kiel hat zwar viele Gutachten oder Umfragen in Auftrag gegeben, aber eine zentrale Überlegung bleibt, wie die Entscheidungsfindung in einen Prozess überführt werden kann, der in Zusammenarbeit mit einer breiteren Gruppe von Akteur\*innen stattfindet.

**„Das Stichwort ist: Von der Verwaltung zur Gestaltung.“** Hier können Lehren aus anderen Ländern gezogen werden, die weniger streng sind, wie z. B. die nordischen Länder mit ihren verschiedenen öffentlichen Innovationsagenturen, wie Sitra<sup>41</sup> in Finnland, Vinnova<sup>42</sup> in Schweden oder Dänemarks Zentrum für öffentlich-private Innovation.<sup>43</sup> Vergleicht man die Verwaltungskulturen, so herrscht in Deutschland eher die Angst vor Fehlern und damit der Versuch, den Erfolg zu garantieren – was jedoch ein schwieriges Unterfangen ist.

Allein die Tatsache, dass es das Referat für Kreative Stadt gibt, ist ein seltenes Beispiel, das stärker hervorgehoben werden muss, vor allem, da es durch ein politisches Mandat auf der Grundlage eines Konsenses eingerichtet wurde – auch wenn das Referat noch ein wenig unter dem Radar bleibt. Die Arbeitsgruppe leistet jedoch gemeinsam mit ihrer Dezernentin bereits eine Menge Arbeit – sie hat Ideen, fördert neue Themen oder bringt Projekte wie dieses hervor. Damit zeigen sich andere Blicke auf die Potenziale Kiels. Mit zusätzlichen Mitteln ließe sich hier sicherlich noch viel mehr erreichen. Es ist ein Beispiel dafür, dass man eine gute Idee hat, aber ihr Potenzial nicht ausreichend ausschöpft.

Dies ist ein typisches Problem bei Querschnittsthemen, da es die öffentliche Verwaltung erfordert, ressortübergreifendes Arbeiten zu integrieren. Zwar gibt es Verbindungen zwischen dem Referat Kreative Stadt und anderen Abteilungen, aber für zu viele Menschen fühlt sich das Thema wie ein Zusatz zu bestehender Arbeit an, während es in Wirklichkeit langfristig Arbeit sparen und Kiel effektiver machen könnte. In der Tat hat das Referat wahrscheinlich mehr Resonanz außerhalb des Rathauses als innerhalb des Rathauses und insbesondere innerhalb der breiteren Kultur- und



41 Sitra, Zugriff am 1. September 2022, Front page – Sitra

42 Vinnova, Zugriff am 1. September 2022, <https://www.vinnova.se/en/>

43 COI, Zugriff am 1. September 2022, About COI (co-pi.dk)

Kreativszene. Die Unterstützung der Kieler Kreativzentren und der vielen anderen Initiativen wird sehr geschätzt, da ohne sie nicht viel funktionieren würde, und sie hat ihnen den Raum gegeben, sich zu vernetzen und Vertrauen aufzubauen, auch wenn es immer die Frage nach einer längerfristig gesicherten Finanzierung gibt. Auch hier wird das Fehlen von Stiftungen im Zusammenhang mit dem Mangel an verfügbaren Mitteln erwähnt.

Wichtig ist, dass wir uns daran erinnern, dass die Agenda der kreativen Stadt weiter gefasst wird, als nur auf die Kreativität im kulturellen Bereich ausgerichtet ist. Umso wertvoller ist das Vorgehen der Dezernentin mit dem Referat Kreative Stadt, unterstützt durch die Selbstverwaltung, den Prozess der Bewertung des Creative Index nach Kiel zu holen, um über diesen Weg die übergeordnete Bedeutung einer „Kreativen Stadt“ (auch außerhalb des Kulturdezernates) für alle sichtbar zu machen, als Grundlage dafür, aus den Ressourcen in der Stadt auf andere Weise mehr für die Stadt zu machen.

Ein letzter Punkt, der sich auf den größeren Rahmen bezieht, ist, dass Kiel nur eine Zeitung hat – ein typisches Problem für kleinere Städte –, die eine ältere Leser\*innenschaft hat und eher bereit ist, über das Negative als über das Positive zu sprechen oder zumindest zu diskutieren und Vorschläge zu machen, wie die Dinge verbessert werden könnten. Die externe Evaluierung bestätigt die Schlussfolgerungen der Umfrage, dass **die politischen Rahmenbedingungen zwar weitgehend positiv sind, die Stadt aber durch ihre Strukturen behindert wird**. Deshalb sollte die Idee der „kreativen Bürokratie“ einbezogen werden, um die Verfahren zu vereinfachen, da so viele Prozesse die Mitarbeiter\*innen demotivieren, so dass sie nicht ihr Bestes geben können. So werden die internen Ressourcen nicht optimal genutzt.

### INTERVIEWZITATE

„Jedes Amt bräuchte eine Person aus dem Referat Kreative Stadt“ / „Hier gibt es eine zweifache Hemmung – eine große Verwaltungsstadt zu sein, plus die Prozesse der Bürokratie“ / „Wir bewegen uns zwischen Ermöglickungskultur und Kontrolle!“ / „Kiel kann nicht immer seine Bürger\*innen einfach mal machen lassen“ / „Kreativzentren profitieren durch Förderung der Stadtverwaltung. Ohne Verwaltung geht nichts. Und es gibt viele Mittel für unterschiedliche Initiativen.“ / „Fehlerkultur – ja! Im kleinen Kreis können wir alles wieder gelöst kriegen.“

### BEST PRACTICES

- Referat Kreative Stadt
  - Zusammenarbeit Smarte KielRegion
  - Tiny Rathaus Projekt
  - KI:GO Digitale Antragsformulare/Erster Hackathon der Stadtverwaltung
- Partnerstädte mit aktiver Zusammenarbeit: Aarhus/San Francisco
- Kiel Marketing
  - Innenstadtmanagement
  - Zwischennutzungsmanagement für die Kieler Innenstadt

## 4. Strategische Führung, Agilität und Vision

**Die Gesamtnote für diesen Bereich lautet: 5,1**

Die Bewertung dieses Interviewabschnitts reichte von **2 bis 7 mit einem Durchschnitt von 5,1**. Die zentrale Botschaft war, dass es viele Ideen und Strategien für eine Reihe von Unterthemen gibt, wie z. B. nachhaltiger zu sein, eine Gründer\*innenstadt, eine maritime Industriestadt, eine Kreativstadt oder eine Fahrradstadt zu werden, eine Beteiligungskultur zu entwickeln und mehr. Viele fragten: „Was bedeutet das konkret und sichtbar?“. Wie spürt man zum Beispiel, dass Kiel eine nachhaltige oder eine kreative Stadt sein will? Außerdem sind viele der Themen Querschnittsthemen – wer ist dann zuständig und übernimmt die Verantwortung, wenn es die Aufgabe aller ist. Auch handelt es sich meist nicht um rechtlich verbindliche Aufgaben, wie z. B. die Bildung, so dass sie von den politischen Entscheidungsträgern weniger beachtet werden könnten. Die Autor\*innen stimmen dieser Einschätzung weitgehend zu und vergeben die **Note 5**. Wir möchten hinzufügen, dass eines der Hauptprobleme Kiels darin besteht, gemeinsam zu denken, um die verschiedenen Teilstrategien zu priorisieren, sie zu straffen und Synergien zwischen ihnen zu schaffen.

Ein zentrales Thema, das in den Interviews angesprochen wurde, ist, dass **Kiel derzeit als eine Stadt der Projekte** wahrgenommen wird, mit vielen Mini-Visionen, die die Bereitschaft zum Vorausdenken zeigen, **anstatt dass Kiel als Ganzes DAS Projekt ist**. Die Befragten sind besorgt, dass Vision und Strategie nicht stark genug miteinander verbunden sind. Aarhus, eine der Partnerstädte Kiels, wird hier häufig als Vergleichsmodell genannt, vor allem in Bezug auf die Ambitionen und die Stadtgestaltung.

Es wird beklagt, dass es kein umfassendes, leicht verständliches Kernziel, keine Erzählung und keine Mission gibt, die eine Vision darstellt – etwas, das alle Aspekte zusammenführt und entsprechende Prioritäten setzt. Vielleicht ist dies in Teilen vorhanden, aber es muss auf eine Weise vermittelt werden, die es allen relevanten Akteur\*innen der Stadt ermöglicht, das Potenzial von Kiel sofort zu erfassen – was entscheidend ist – damit jede\*r weiß, wie sie\*er dazu beitragen können. Kurz gesagt: Wer sind wir, mit all unseren Einschränkungen und Möglichkeiten? Was wollen wir sein? Und wie kommen wir dorthin, und zwar schnell, zielgerichtet und zeitlich abgestimmt? Eine Voraussetzung dafür ist, ein möglichst breites Publikum einzubeziehen, und der Rahmen und der Prozess „ZukunftsdialoKiel 2042“ ist ein Versuch, dies zu tun. Viele der Befragten sind der Meinung, dass 2042 zu weit weg ist, dass es nicht die Dringlichkeit erzeugt, jetzt zu handeln, und dass die Prioritäten und Ziele nicht klar definiert sind. **Ein gemeinsamer Nenner scheint das Fehlen einer transparenten Kontrolle des Standes der Stadt auf ihrem Weg in die Zukunft zu sein**. Es wurde auch festgestellt, dass die Wirtschaft, Forschungszentren und ähnliche Einrichtungen stärker einbezogen werden sollten.

Das Selbstbild einer Stadt wird oft von hochfliegenden Zielen und Vergleichen bestimmt. Wie wäre es also im Falle Kiels, wie eine interviewte Person vorschlug: **„Wir könnten, das Boston des Nordens‘ werden!** Mit dem GEOMAR, dem Kieler Institut für Weltwirtschaft, der CAU, der Fachhochschule, der Kreativszene und der Verbindung zum Wasser.“ Eine solche Idee steht für großes Denken.

Über die oben genannten Strategien hinaus gibt es eine Reihe von strategischen Projekten, über die viel diskutiert wird. Dazu gehören: Der Zugang zum Wasser in der Nähe des Bahnhofs und der Kaistraße, die bessere Anbindung des Kieler Zentrums an Gaarden oder die Entwicklung der Hörn.

Natürlich sind all diese übergeordneten strategischen Ziele mit politischen Diskussionen und Verhandlungen verbunden, die natürlich partei- und personenabhängig sind, auch wenn derzeit der Oberbürgermeister die Kieler Politik in der Öffentlichkeit vertritt. Darüber hinaus ist die Umsetzung von Absichten in die Realität aufgrund der langen Wege der Bürokratie oft komplex.

Verwirrung kann entstehen, wenn die Stadtmarke nur als „Sailing City“ wahrgenommen wird, da sie das übergeordnete Potenzial Kiels in Bezug auf das Meer nicht vollständig erfasst. Das Selbstbild Kiels muss in einem sich selbst verstärkenden Kreislauf nach außen getragen werden. Wenn es gut gemacht ist, können diese Imagewelten, die mit einer starken Storyline verbunden sind, dazu beitragen, Ressourcen in die Stadt zu ziehen – etwas, das in Kiel noch nicht genug passiert.

Wenn man die Kieler Strategien zusammenfasst – sei es ein Konzept wie Nachhaltigkeit oder ein konkretes Projekt wie „Zukunftsdialog Kiel 2042“ –, ergeben sich zwangsläufig Dilemmata in Bezug auf Finanzierung und Umsetzung. Ist es zum Beispiel besser, ein greifbares Symbolprojekt zu haben oder sich auf die eher immateriellen oder innovativen Prozesse zu konzentrieren, die dann sichtbar gemacht werden müssen? Wie sollte das Gleichgewicht aussehen? Eine zentrale Frage ist, ob ein sehr teures Icon effektiver ist als 100 kleinere, gut orchestrierte Projekte. Wir sind der Meinung, dass Letzteres in der aktuellen Situation Kiels besser sein könnte.

Die Umsetzung war ein wichtiger Aspekt unserer Untersuchung. Vielleicht ist es besser, **weniger Ideen zu haben, die umgesetzt werden, als viele, die unerfüllte Erwartungen wecken**. Dies bedeutet, dass die Gesamtstruktur und die potenziellen Synergien zwischen Ideen und bestehenden und potenziellen Projekten bewertet werden müssen. In diesem Zusammenhang wurde häufig die Frage der Teamarbeit sowohl auf politischer als auch auf administrativer Ebene hervorgehoben. Wir haben es hier mit einem allgemeinen menschlichen Dilemma zu tun – dem Wunsch, einen Bereich ohne Einmischung zu kontrollieren. Traditionell musste dafür gekämpft werden, wie es Alphantiere tun. Eine Folge davon ist, wie sich in Kiel gezeigt hat, dass zu viele Initiativen und oft Doppelprojekte ins Leben gerufen werden, ohne dass klar ist, wer für was zuständig ist. Dies kann auch dazu führen, dass Fördertöpfe unglücklich verteilt und koordiniert werden.

Positiv zu vermerken ist, dass sich die **Arbeit im Bildungs-, Wirtschafts- und Kreativbereich unter Beteiligung neuer Akteur\*innen stark wandelt, wozu auch die Verwaltung mit einem kooperativen und vertrauensvollen Geist gehört**. Hier wurde das Engagement der Stadt im Rahmen des Bundespreises kooperative Stadt (KOOP.STADT) ebenso gelobt wie das Projekt „KIEL hilft KIEL“<sup>44</sup> zur Unterstützung der lokalen Wirtschaft in der Corona-Zeit. Interviewpartner\*innen aus der Wirtschaft berichteten jedoch von Projekten, die von ihnen vorgeschlagen, ausgiebig bearbeitet und unterstützt wurden, aber bei der Umsetzung der Idee scheiterten.

Natürlich mögen Außenstehende, sowohl aus Kiel selbst als auch von außerhalb, die Dinge anders sehen, als sie in der Realität ablaufen, dennoch bleibt der Eindruck bestehen, dass in Bezug auf die Zusammenarbeit mehr getan werden kann. Das wirft die Frage der Kommunikation auf. Nur wenn man in der Bubble ist, sind die Abläufe und Korridore zur Stadtverwaltung einfacher, wie z. B. das Verständnis von Fördertöpfen, so dass Transparenz und niedrighschwellige Kommunikation wichtig sind.

Die externe Evaluierung deckt sich mit den allgemeinen Umfrageergebnissen und unterstreicht die Notwendigkeit, eine gemeinsame, leicht verständliche Erzählung zu erstellen, die die Fäden zu einer erstrebenswerten Geschichte zusammenführt, die einen Weg zum Ziel skizziert.

---

44 „Wettbewerb der Ideen – die Gewinner!“, KIEL Hilft KIEL, Zugriff 25. August 2022, <https://www.kiel-hilft-kiel.de/ideen.html>

**INTERVIEW-ZITATE**

„Ich hätte 2013 viel schlechter bewertet als jetzt“ / „Intern hat man das Gefühl, man fährt ins Nirgendwo“ / „Zu viel von allem und zu wenig von einer gemeinsamen Vision“ / „Wer ganz viele Gesichter haben will, hat irgendwann gar keins mehr“ / „Sailing City passt nicht mit dem zusammen, was Kiel macht“ / „Ich kenne die Visionen der Führungskräfte nicht“ / „Was möchte Kiel sein und für was möchte Kiel stehen? Das fehlt mir total“ / „Sailing City ist nicht greifbar und überholt und hat keinen Wert mehr für Bürger\*innen“ / „Führungspersönlichkeiten sind sehr gut, aber gut zusammen?“ / „Wir könnten das „Boston des Nordens“ werden!“

**BEST PRACTICES**

- Mehrere zukunftsweisende Stadtprojekte, auch wenn sie stärker miteinander verbunden werden müssten:
  - Der Zukunftsdialog Kiel 2042
  - Referat für Kreative Stadt
  - Meeresvisualisierungszentrum
- Bundespreis kooperativer Stadt (Koop.Stadt)
- KIEL Hilft KIEL

## 5. Professionalität und Effektivität

**Die Gesamtpunktzahl für diesen Bereich beträgt: 4,7**

Die Punktzahlen in diesem Bereich sind niedrig. In den Interviews reichten die Werte von **2,3 bis 6,5 mit einem Durchschnittswert von 4,6**, und die Autor\*innen stimmten dieser Einschätzung weitgehend zu und gaben einen geringfügig höheren Wert von **4,8** an.

Es überrascht nicht, dass sich die Vorstellung davon, was es bedeutet, ein „Profi“ zu sein, in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert hat – und sie entwickelt sich weiter, mit zunehmender Kraft. In der Vergangenheit wurde Professionalität als logisches, lineares und analoges Denken, Abarbeiten, Planen und Handeln verstanden. Diese Art von Professionalität ist übertrieben und wird heute als altmodisch angesehen. In einem modernen Kontext hat sich das Mainstream-Verständnis von Professionalität davon wegbewegt, lediglich als die Einhaltung einer Reihe von Standards oder Verhaltensweisen durch eine Person gesehen zu werden. Stattdessen umfasst es auch andere Qualitäten, wie z. B. die Fähigkeit, flexibel zu sein und auf sich ändernde Umstände zu reagieren.

Das Ausmaß dieser Entwicklung ist kulturell bedingt. Im deutschen Kontext können kulturelle Eigenschaften wie Gründlichkeit und Ordnungsliebe dazu führen, dass diese eher historisch geprägte Auffassung von Professionalität immer noch als Modell für eine gute Projektdurchführung angesehen wird. Dies führt zu Praktiken wie Kontrolle und Nachkontrolle und – bürokratisch ausgedrückt – endlosem Schreiben von Berichten, Protokollierung von Besprechungen und weiteren Verfahren, die den Menschen Energie rauben. **Alles, was realistisch und fehlerfrei sein muss, verhindert eine Kultur des Möglichen, eine Kultur des Zulassens von Fehlern, eine Kultur der Debatte und des konstruktiven Konflikts sowie neue Denk- und Handlungsweisen.** Dabei ist Kiels Bescheidenheit und seine Vorliebe für die Neutralität (siehe den Abschnitt „Geist von Kiel“ weiter unten) insbesondere in Bezug auf konstruktive Konflikte nicht hilfreich. Das Gesamtergebnis dieser kombinierten Eigenschaften in der Stadt als Ganzes kann eine Erfahrung von Starrheit und Ängstlichkeit sowie von „verwalten statt gestalten“ sein. Zudem neigt ein solches Verhalten dazu, Silodenken zu reproduzieren und zu verstärken, so dass Potenziale nicht vernetzt und gebündelt genutzt werden. Integriertes Denken schafft Mehrwert, Synergieeffekte sowie Effektivität und ist mit einem Lernprozess verbunden.

Im Rahmen von Stadtentwicklungsprojekten, auch unter Berücksichtigung von Corona, gab es zahlreiche Workshops zu verschiedenen dringenden Fragen, z. B. zum Zugang zum Meer vom Stadtzentrum aus, aber einige hatten das Gefühl, dass keine endgültigen Schlussfolgerungen gezogen wurden. Dies führte zu Frustration. Solche Überlegungen spiegeln sich in zahlreichen Kommentaren über die Fähigkeit der Stadtverwaltung zur Umsetzung wider, auch wenn Ressourcenprobleme eingeräumt wurden. Die Ansichten über die verschiedenen Abteilungen der Verwaltung sind sehr unterschiedlich, und es wird eingeräumt, dass einige Abteilungen sehr umsetzungsorientiert sind – insbesondere wurde das Amt für Kultur und Weiterbildung mit dem Kulturbüro genannt -, während andere noch viel zu tun haben.

Die Schwierigkeit, mit Ressourcenproblemen umzugehen, sollte natürlich nicht übersehen werden. In einem föderalen System wie dem deutschen sind die Kommunen die Stiefkinder, und Projekte wie die Kiellinie oder die Spundwände bräuchten im Idealfall nationale Mittel, um die gekämpft werden muss. Bei der Bewältigung solcher Herausforderungen kann die Inspiration durch die Beispiele anderer Städte, die über Initiativen wie das Creative Bureaucracy Festival ausgetauscht werden, mögliche

Wege aufzeigen. Beispiele wie das Allas-Projekt im Hafen von Helsinki, eine Kombination von Initiativen an der Küste<sup>45</sup>, oder das Superblock-Programm in Barcelona<sup>46</sup> zeigen die Fähigkeit der öffentlichen Verwaltung, flexibel zu sein und sich gleichzeitig auf effektive Ergebnisse zu konzentrieren.

Unsere externe Evaluierung deckt sich mit den Umfragen, da wir der Meinung sind, dass die Professionalität neu bewertet werden muss.

### INTERVIEW-ZITATE

„Deutsche Gründlichkeit nervt, weil sie fünf Runden braucht, anstatt eine.“ / „Wir müssen immer so viele bürokratische Papiere schreiben und Prozessen folgen.“ Wir haben viele Regularien, die man überdenken könnte“ / „Wir könnten mehr schaffen, wenn es eine Lockerung der Regularien gäbe“ / „Potential wird nicht gebündelt genutzt“ / „Kiel ist als Stadt mit einzelnen Akteur\*innen sehr professionell, aber nicht effektiv“ / „Manchmal sind 2 Seiten mehr als 200“ / „Es besteht eine Kultur des Verwaltens statt des Gestaltens.“

### BEST PRACTICES

- Der sektorübergreifende Ansatz des Zukunftsdialogs Kiel 2042
- Die interdisziplinäre Arbeit der Fachhochschule
- Die try-out culture von yooweedoo
- Die Barrierefreiheit des Projekts Tiny Rathaus
- Die agile Lernkultur des opencampus
- Die Umsetzungsorientierung des Kulturbüros im Amt für Kultur- und Weiterbildung der Stadtverwaltung



<sup>45</sup> ALLAS, Zugriff 1. September 2022, <https://allaseapool.fi/?lang=en>

<sup>46</sup> Barcelona, Zugriff 1. September 2022, <https://www.citiesforum.org/news/superblock-superilla-barcelona-cityredefined/#::-:text=‘Superblocks‘%20initiative%20goes%20hand%20in,from%2026.04%25%20to%2018.48%25.>

## 6. Unternehmertum, Experimentieren und Innovation

**Die Gesamtpunktzahl für diesen Bereich ist: 5,6**

Die durchschnittliche Punktzahl der Befragten in diesem Bereich lag bei **6** und reichte von **3 bis 8,75**. Es ist anzumerken, dass die höchste Punktzahl ein Ausreißer war. Dieser Bereich gehört zu den schwächeren Bereichen in Kiel, auch wenn hier Veränderungen im Gange sind. Die Note unserer Autor\*innen liegt hier mit **4,5** deutlich niedriger. Zwar ist man eindeutig bestrebt, Unternehmer\*innen-tum und Innovation zu fördern – das Referat Kreative Stadt ist ein gutes Beispiel dafür –, doch gibt es nach wie vor einige tiefgreifende strukturelle Probleme, die das Potenzial Kiels einschränken, wie z. B. die Kluft zwischen akademischem und wissenschaftlichem Wissen und dessen Anwendung in der Industrie und der Stadt im Allgemeinen. Aus der Online-Umfrage geht hervor, dass die Rahmenbedingungen für Unternehmer\*innentum in der jüngeren Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen mit 38% zwar immer noch niedrig sind, aber besser als bei den 35- bis 54-Jährigen, die 31,48% erreichen.

Die Leistung Kiels in diesem Bereich ist weitgehend durch mehrere historische Faktoren bedingt. Dazu gehören: der militärische Hintergrund der Stadt, der u. a. hierarchische Einstellungen fördert und ein Grund dafür sein könnte, dass Kiel keine Handelsstadt geworden ist und daher nur eine begrenzte mittlere bis obere Mittelschicht hat; die Art der Industrie, deren Hauptsitze oft an anderen Orten liegen; Kiels Funktion als Verwaltungszentrum des Landes Schleswig-Holstein und die Größe der Stadt. Dennoch gibt es einige positive Trends. Es entsteht eine Start-up-Szene, oft mit einem besonderen Fokus auf soziales Unternehmertum, Nachhaltigkeit und verwandte Innovationen, die sich mit Städten vergleichbarer Größe sehr gut messen kann – siehe Initiativen wie yooweedo und open-campus oder die Kiel School of Sustainability an der CAU<sup>47</sup>. **Das Problem für die wirtschaftliche Entwicklung Kiels ist, dass die letztgenannten Innovationen keine gewinnorientierten Branchen sind, und das auch nicht ihr Ziel ist. Sie skalieren daher nicht und generieren keinen steuerpflichtigen Wohlstand, der in die Finanzierung anderer Kieler Projekte zurückfließen kann. Die Schaffung von Unternehmen, die wirtschaftlich skalieren, ist die zentrale Herausforderung.**

Diese Herausforderung ist natürlich nicht auf Kiel beschränkt, und die Frage ist, wie diese relative Schwäche kleinerer Städte in eine Stärke verwandelt werden kann. Es gibt eine weltweite Diskussion darüber, und einige Vorteile sind: Kleinere Städte ermöglichen es Innovatoren, sich zu entwickeln, in lokale soziale und geschäftliche Netzwerke einzudringen und sich mit ihnen zu verbinden, und zwar schneller als in größeren Städten; wie auch günstiger, was das Risiko von Unternehmensgründungen verringert; sie ermöglichen es Innovatoren, sichtbar zu sein.

Eine Start-up-Szene kann sich hier in Ruhe bilden und dann nach Hamburg oder Berlin auf den großen Weltmarkt gehen. Eine Kehrseite davon ist, dass Kiel zum Inkubator wird, von dem dann andere Orte profitieren. Wir müssen aufpassen, dass wir uns nicht zu sehr auf die Start-up-Szene konzentrieren, denn die ist beschäftigungsmäßig recht klein – die größeren, etablierten Unternehmen bleiben die größere Beschäftigungsbasis. Kiel sollte sich überlegen, in welchen Branchen solche größeren, produktiven Unternehmen entstehen können, die zu den Stärken und Zukunftspotenzialen der Stadt passen. **Der maritime Sektor ist eindeutig der größte Trumpf Kiels, und hier ist das unzureichend ausgeschöpfte wirtschaftliche Potenzial von Orten wie dem GEOMAR ein Grund zur Sorge.** Allgemein gesagt, bleiben die Kieler Wissenschaftler lieber in ihrer Forschungsblase, als sich mit anderen zu vernetzen, um ihr Forschungspotenzial in der Wirtschaft zu maximieren. Der Technologietransfer ist ein wichtiges Anliegen und damit die Schaffung einer offenen Innovationskultur. Insgesamt gibt es für **ehrgeizige oder talentierte Menschen keine ausreichenden Gründe,**

<sup>47</sup> 'Kiel School of Sustainability', Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Zugriff 1. September 2022, <https://www.sustainability.uni-kiel.de/en/home>

**in Kiel zu bleiben**, wobei der Zugang zu Risikokapital oder philanthropischer (gemeinwohlorientierter) Finanzierung eine wichtige Rolle spielt, ebenso wie die Anwesenheit großer Unternehmenszentralen. Ein weiterer Faktor ist, dass ein Großteil der High-Tech Innovationen in Organisationen der militärischen Verteidigungsindustrie stattfindet. Die Problematik einer Zusammenarbeit besteht darin, dass mögliche nicht öffentliche Informationen an Dritte gelangen. Dies verhindert unter anderem ein Innovation-Ökosystem für Kiel zu erschaffen, welches Wissen verbreitet und gemeinsam wachsen lässt. Dieser Innovationsverlust kann aufgearbeitet und hinterfragt werden. Die britische Spionagezentrale *GCHQ* in Cheltenham baut direkt nebenan einen großen, cyber-orientierten Tech-Start-up-Campus und bringt somit viele Unternehmer\*innen zusammen, um mit dem britischen Geheimdienst zusammenzuarbeiten.<sup>48</sup>

**Die Priorität sollte also darin bestehen, die menschlichen und organisatorischen Ressourcen Kiels zu einem Innovationsökosystem zusammenzuführen.** In diesem Bereich hat Kiel eine relativ niedrige Ausgangsposition, aber es gibt bereits stetige Anzeichen für eine Verbesserung. Eine wirksame Ökosystemstrategie, um diesen Weg der Verbesserung fortzusetzen, sollte auch die Wirtschaft davon überzeugen, sich stärker an der Gesamtentwicklung der Stadt zu beteiligen. Eine kleine Idee wäre hier ein regelmäßiger Oberbürgermeister-Unternehmer\*innenstammtisch oder Zukunftsrat, der sich aus wichtigen branchenübergreifenden Akteur\*innen zusammensetzt. Die Kieler Strategieziele zeigen, dass sie das Grundrepertoire verstanden haben, nämlich, dass Wirtschaftsförderung, Beratung und Mentoring sowie mehr Anlaufstellen für Unternehmer\*innen wichtig sind, aber das tun die meisten anderen Städte auch. Wo Kiel vergleichsweise über sich hinauswächst, ist die Unterstützung kulturell geprägter kreativer Zentren – man denke hier an die ALTE MU<sup>49</sup> und deren lebendige soziale Innovationskultur.

Während der Mittelstand, der oft als das Herz der deutschen Wirtschaft bezeichnet wird, einst allesamt Start-ups waren, bleibt auch eine kulturelle Frage bestehen. Deutschland als Ganzes, und Kiel ist da keine Ausnahme, fördert nicht die Kultur des Unternehmer\*innentums oder des „Macher\*innen-Seins“ im Vergleich zu Orten wie Silicon Valley, London oder ostasiatischen Orten wie Singapur oder Shenzhen. Dies hängt mit einer in Deutschland weit verbreiteten kulturellen Einstellung zusammen, die sich auch auf den Staat oder andere Geldgeber überträgt, wonach das Scheitern nicht als Erfahrung gewertet wird, obwohl die meisten Unternehmer scheitern, bevor sie erfolgreich sind. Darüber hinaus könnten etablierte Unternehmen vom Ethos der Start-ups lernen, ohne sich von der derzeitigen Manie verführen zu lassen. Einige Mechanismen, um diesen Kulturwandel anzustoßen, sind die Vorschläge in der 10. Empfehlung über die Entwicklung zur Gründer\*innenstadt oder der 11. Empfehlung über Fragen des Technologietransfers sowie der 16. über eine experimentellere Unternehmenskultur. Die Ideen der Pecha-Kucha- oder Fuckup-Nights gehören ebenso dazu wie Anreize für Marktinvestitionen in Unternehmen, die sich mit der Zukunft beschäftigen.

Angesichts der Schwäche Kiels beim Zugang zu Kapital und der starken sozialen Ausrichtung der Stadt hat die öffentliche Finanzierung eindeutig Priorität. Hier kann es **wichtig sein, eine öffentliche „Angebots- und Ausschreibungsmaschine“** zu haben, d. h. ein zentral angesiedeltes Team, das nicht nur die Finanzierungsmöglichkeiten der EU oder der Bundesregierung, sondern auch die Welt der Stiftungen und sozial verantwortlichen Unternehmen sondiert und überwacht. Ein möglicher Schwerpunkt könnte darin bestehen, dass Kiel sich als **Experimentierfeld für Unternehmen oder Bürger\*inneninitiativen anbietet**, die sich auf bestimmte Herausforderungen konzentrieren, die mit der Vision der Stadt in Zusammenhang stehen.

<sup>48</sup> GCHQ, Zugriff 1. September 2022, Cheltenham's GCHQ to get a massive, cyber-oriented tech startup campus right next door | TechCrunch

<sup>49</sup> ALTE MU, Zugriff 1. September 2022, <https://altemu.de>

Um einen Kulturwandel zu ermöglichen, sollten diese allgemeinen Eigenschaften bereits in der Schule gefördert werden. Die Postkartenkampagne: „*Einer guten Idee ist es egal, wer sie hat*“, die von der öffentlichen Verwaltung gefördert wird, geht eindeutig in die richtige Richtung. Oder die Kommunikationsstrategie Schleswig-Holsteins rund um die „100 Hidden Champions“<sup>50</sup>. Und vielleicht könnte auch die Erinnerung daran, dass Kiel in seiner Geschichte fünf Nobelpreisträger hatte, eine Inspiration sein.

Während wir anerkennen, dass sich Kiel in eine positive Richtung bewegt, insbesondere einige Aspekte der Start-up-Szene, wie z. B. Social Businesses, ist unsere externe Bewertung, dass Kiel immer noch im Vergleich zu anderen mittelgroßen deutschen Städten, wie Karlsruhe, Aachen, Darmstadt oder Mannheim<sup>51</sup>, aufholen muss. Hier sollte die Stadt untersuchen, wie das Universitätsystem eine viel stärkere unternehmerische Kultur schaffen kann. Wie in Empfehlung 10 vorgeschlagen, sollte die Einrichtung einer Business School in Erwägung gezogen werden, ebenso wie andere Vorschläge wie das Thinkers in Residence-Programm unter der Empfehlung 14 oder – eine verstärkte Internationalisierungsstrategie.

### INTERVIEWZITATE

„Talente werden hier geschaffen, aber nicht gehalten.“ / „Wir müssen nach Hamburg gehen, weil es in Kiel nicht genügend Kapital gibt und Talente keinen Grund haben, in Kiel zu bleiben.“ / „Kiel ist klein aber fein“ / „Der Wille ist da“ / „Wissen bleibt im reinen wissenschaftlichen Kontext und geht nicht in die offene Wirtschaft rein. Man redet nicht drüber, man gibt nicht an.“ / „Man ist stolz darauf, dass es eher unsichtbar ist: typisch Deutsch, keine Fehlerkultur.“ / „Ist man bankrott mit Unternehmen, dann ist man gleich unten durch“ / „Es ist besser, dass wir etwas haben, das wir zeigen können, als würde man gar nichts haben.“

<sup>50</sup> IHK Regionalentwicklung, Zugriff 1. September 2022, <https://www.ihk.de/schleswig-holstein/standortpolitik/regionalentwicklung/bestleistungen-echter-norden-4479832>.

<sup>51</sup> The 10 Most Promising Technology Locations in Germany, Zugriff 1. September 2022, <https://www.spotlightmetal.com/the-10-most-promising-technology-locations-in-germany-a-695099/>

**BEST PRACTICES**

## → Bereich soziales Unternehmertum und Nachhaltigkeit

- yooweedoo
- opencampus
  - Waterkant
  - KOSMOS-Laden
- Lillebräu
- Kiel school of sustainability (CAU)
- Das Zentrum für Entrepreneurship (CAU)

## → Alternative Kulturszene

- ALTE MU
- Hansa 48
- Festivals z. B. Frequenz, Anstimmen Festival
- Die Gaardener Initiativen Rundgang „Gaardener Wirtschaft“
- Kieler Tatort

## → Maritime Wirtschaft

- TransMarTech
- GEOMAR
- CAPTN<sup>52</sup>

## → UKSH (Universitätsklinikum Schleswig-Holstein)

- Robotertechnik
- UKSH Akademie

## → Stadtgeführte Kommunikationskampagnen und -programme

- „*Einer guten Idee ist es egal, wer sie hat*“ Postkartenkampagne

---

52 CAPTN, Zugriff 1. September 2022, <https://captn.sh/>



### 7. Kommunikation, Konnektivität und Vernetzung

**Die Gesamtpunktzahl für diesen Bereich lautet: 5,9**

Diese Kategorie wies starke Unterschiede auf, da sie eine Vielzahl von Aspekten abdeckt – von den internen Verbindungen innerhalb der Stadtverwaltung und zwischen den Sektoren über die Art und Weise, wie Kiel für sich selbst nach außen wirbt, bis hin zu der Art und Weise, wie sich die Stadt mit der Außenwelt vernetzt, um Vorteile zu erlangen, und ihrer physischen Anbindung. Die Punktzahlen variierten **zwischen 3 und 8 mit einer Häufung von 8 Punkten und einem Durchschnitt von 6,3**. Die Autor\*innen fassten die Komplexität dieses Themas als relativ gut zusammen, mit einer etwas niedrigeren Punktzahl von **5,1**. Zu den wichtigsten verbesserungswürdigen Bereichen gehört die Notwendigkeit, die verschiedenen „Bubbles“ innerhalb der Stadt besser zu verbinden und mehr Verbindungen zur Außenwelt herzustellen.

Als kleinerer Ort ist es in Kiel relativ einfach, Kontakte zu knüpfen und sich zu vernetzen. Das ist ein zweischneidiges Schwert. **Die positive Seite ist die leichte Erreichbarkeit, aber die große Gefahr ist, dass die Stadt zu einer entspannten Bubble wird – und zu entspannt in ihrer eigenen Welt lebt.** Es besteht die Gefahr, dass sich Gleichgesinnte zu schnell einig werden, was die Entstehung und Verbreitung innovativer Impulse und Ideen beeinträchtigen kann. Dies unterstreicht die In-Group/Out-Group-Dynamik, denn in geschlossenen Gruppen kann man sich sicher fühlen, einander vertrauen, weniger herausgefordert werden und Konflikte vermeiden. Ein kritischer Diskurs, insbesondere zwischen Menschen mit unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven, ist sowohl für eine stabile Demokratie als auch für die Förderung einer unternehmerischen Landschaft von entscheidender Bedeutung, da ein solcher Diskurs das Entstehen innovativer Lösungen ermöglicht, die sonst nicht in Betracht gezogen würden.

In diesem Zusammenhang ist die bahnbrechende Arbeit des amerikanischen Soziologen Mark Granovetter über soziale Netzwerke und Innovation zu verstehen. Sein Artikel „The Strength of Weak Ties“ (1973) zu diesem Thema ist der weltweit am häufigsten zitierte wissenschaftliche Artikel in der Soziologie.<sup>53</sup> In seinen nachfolgenden Arbeiten analysiert er auch, wie Kippunkte geschaffen

<sup>53</sup> Strength of Weak Ties, Zugriff 1. September 2022, <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf>

werden, um das Potenzial zu erhöhen und dann zu verankern. Wenn unterschiedliche Auffassungen vorhanden sind, verfügen Unternehmen über eine größere Innovationskapazität und sind letztlich profitabler.<sup>54</sup> Das Gleiche gilt für effiziente Bürger\*innenorganisationen und für Städte hinsichtlich ihrer Fähigkeit, unterschiedliche Netzwerke und Sektoren zusammenzubringen. Das „Bubble Problem“ wurde in allen Interviews erwähnt, einschließlich der Tatsache, dass man die Außenstehenden oft stereotypisiert und dass der Aufbau von Vertrauen über Bubbles hinweg von entscheidender Bedeutung ist, aber oft nicht vorhanden ist. Eine weitere ernste Sorge ist, dass Silos entweder innerhalb von Bubbles oder in separaten Abteilungen zu Doppelarbeit führen, wodurch Ressourcen verschwendet und die Wirkung eingeschränkt wird. Auch hier kommt der Aufbau von Vertrauen ins Spiel, da Menschen oder Organisationen möglicherweise an ihren Mini-Kreisen festhalten und keine Ressourcen teilen wollen. Diese Themen wurden in den Interviews offen diskutiert, und es scheint eine Bereitschaft und Motivation zu bestehen, sie anzugehen.

In Bezug auf die internationalen Verbindungen wurde immer wieder erwähnt, dass Kiel mehr tun könnte. Die Stadt hat eine klassische Partnerstädte-Strategie, in deren Rahmen die Verbindung zu San Francisco bewundernswert ist. Es stellt sich jedoch die Frage: Hat Kiel das Beste aus dieser Beziehung gemacht? Ist zum Beispiel San Francisco als ikonisches Zentrum der globalen Start-up-Szene und als Standort mit Organisationen wie Y-Combinator in der weiteren Metropolregion eine passende Partnerstadt Kiels, die zum Lernaustausch dient, wenn Kiel doch eine Gründer\*innenstadt werden möchte. Die meisten Kieler\*innen sind mit Hamburg verbunden und nutzen die Stadt oft als Spielwiese und Anregung. Vielleicht sollte die Landeshauptstadt Kiel zusätzlich untersuchen, was sie von Hamburg lernen kann. Außerdem gilt es herauszufinden, welche Städte Kiel bewundert, und zu versuchen, Verbindungen zu ihnen herzustellen.

Diejenigen, die in den verschiedenen Kulturszenen und der Welt der kleinen und großen Unternehmen zu Hause sind, wissen auch, was in Orten wie Aarhus (einer weiteren Partnerstadt Kiels), aber auch in Berlin passiert. Es ist dieses vergleichende Wissen, das sowohl dazu beiträgt, Kiel auf seine guten Seiten zu stellen (z. B. *„Es gibt eine tolle Stimmung in der Stadt, nur wir tragen es zu wenig nach außen“*), als auch umgekehrt der Stadt hilft, zu sehen, was besser gemacht werden könnte.

Im Sinne des Stadtmarketings ist Kiel die „Sailing City“, und bestimmte Elemente der Stadt sind sehr stark damit verbunden. Wir sind jedoch der Meinung, dass dieser Begriff zu eng gefasst ist und vielleicht eher als eine wichtige Untermarke betrachtet werden sollte, was auch von mehreren Befragten bestätigt wurde. Dieser Rahmen erzählt keine umfassende Geschichte von dem, was Kiel ist und potenziell werden könnte – eine Kombination aus wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und kulturellen Elementen. Darüber hinaus bietet die Bezeichnung „Sailing City“ keinen Rahmen, um Probleme zu lösen, was ein breiterer, zukunftsorientierterer konzeptioneller Rahmen, der mit kreativem Denken verbunden ist, tun würde. **Als Außenstehende\*r scheint das Wissen über das Meer das Alleinstellungsmerkmal von Kiel zu sein.** Die Idee des Ozeans könnte besser zur Geltung kommen, denn seine Heilung und sein Schutz sind Teil der Rettung unseres Planeten. Die Präsenz des GEOMAR ist hier von entscheidender Bedeutung, insbesondere wenn der Technologietransfer eine Priorität wird, und auch das geplante Meeresvisualisierungszentrum könnte nicht nur als Besuchererlebnis, sondern auch als Drehscheibe für wirtschaftliche Aktivitäten konzipiert werden. **Es könnte hilfreich sein, junge Stimmen und Perspektiven einzubeziehen**, um zu erkunden, wie Kiel sich selbst darstellen könnte, da es diese Stimmen sind, die Kiel sowohl in der Stadt halten als auch anziehen möchte. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es so viel mehr über Kiel zu kommunizieren gibt als nur die „Sailing City“ – nicht nur für den Tourismus, sondern auch, um Ressourcen, Talente und Unternehmen anzuziehen. Das derzeitige Image ist unklar und verschwommen, und viele Befragte fragten: „Wie kann ich die komplexe Identität Kiels einschätzen?“

<sup>54</sup> Economic Sociology, Zugriff am 1. September 2022, <https://www.rethinkeconomics.org/journal/economic-sociology-the-contributions-of-mark-granovetter/>

**Die mentale Geographie ist eine wichtige Frage, die es zu erforschen gilt**, da Kiel als am Rande Deutschlands und weit weg vom Zentrum des Geschehens empfunden wird. Die geografische Lage Kiels könnte jedoch in hohem Maße aufgewertet werden – die Stadt steht im Zentrum ihres eigenen Kosmos, der auch Süddänemark und den weiteren Ostseeraum umfasst. Daraus ließe sich viel mehr Potenzial ableiten. Auch die Nähe zu Hamburg macht Kiel zu einem Teil einer größeren Region – durch die relative Nähe des Hamburger Flughafens ist man beispielsweise von Kiel aus in kürzerer Zeit in London als von fast jeder anderen Stadt aus. **Es sollte ein Ziel sein, Kiel näher zu bringen und als zentrale Akteurin wahrzunehmen.**

Die Wahrnehmung ist dabei entscheidend, denn eine gute Wahrnehmung erzeugt eine Sog- und Wirbelwirkung. **Hier hat Kiel einen schweren Stand, denn von außen wird die Stadt immer wieder als „graue Maus“ wahrgenommen.** Kommen die Menschen jedoch erst einmal nach Kiel, wie die Befragten aus ihren persönlichen Erfahrungen berichten, hellt sich dieses Image auf. Ein wichtiger Bereich, der im Hinblick auf die Verbesserung der Wahrnehmung angesprochen werden muss, ist der Bereich der Ästhetik der Stadt – doch darauf werden wir im folgenden Bereich 8. noch genauer eingehen.



## INTERVIEW ZITATE

„Es ist wie ein Puzzle. Wir haben alle Teile da, aber wir wissen nicht, wie wir die Teile zusammenbringen sollen, weil wir das Gesamtbild nicht kennen“ / „Kennst du eine\*n, kennst du alle.“ / „Kiel hat eine ideale Größe“ / „Voraussetzung eigentlich ideal, aber man ist einfach in seiner eigenen Blase“ / „Internationalität Kiels ist bemüht, aber nicht ausgearbeitet.“ / „Es gibt eine tolle Stimmung in der Stadt, nur wir tragen es zu wenig nach außen.“ / „Es braucht eine höhere Motivation, einen größeren Austausch und damit eine nachhaltige Konnektivität.“ / „Wo kann ich ablesen, was Kiels Identität ist?“

## BEST PRACTICES

- Starke Präsenz in den sozialen Medien
  - Instagram/Facebook /Twitter
- Verbindungen innerhalb des Ökosystems des sozialen Unternehmer\*innentums
  - KOSMOS
  - ALTE MU
  - Anscharcampus
- Potenziale der Ozean- und Meeresforschung
  - GEOMAR
  - geplantes Meeresvisualisierungszentrum
- Partnerstädte z. B. San Francisco oder Aarhus
- Melde.Möwe<sup>55</sup>
- KulturKompass<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Melde.Möwe, Zugriff 1. September 2022, [https://www.kiel.de/de/kiel\\_zukunft/\\_melde\\_moewe/meldemoewe\\_kiel\\_nutzungsbedingungen.php](https://www.kiel.de/de/kiel_zukunft/_melde_moewe/meldemoewe_kiel_nutzungsbedingungen.php)

<sup>56</sup> KulturKompass, Zugriff 1. September 2022, <https://kulturkompass-kiel.de/#/>

## 8. Unverwechselbarkeit, Vielfalt, Vitalität und Ausdruck

### Die Gesamtpunktzahl für diesen Bereich beträgt: 6,3

In den Interviews erhielt dieser Bereich eine **Durchschnittsnote von 6,3 mit einer dramatischen Spanne von 2 bis 10**. Eine perfekte Bewertung von 10 ist vielleicht etwas zu enthusiastisch, und 2 ist ein wenig zu hart. Die zentrale Botschaft bei der Erforschung dieses Themas lautete: offener sein, sich besser vernetzen, mehr Ehrgeiz haben und den Willen zur Umsetzung schaffen.

Die Autor\*innen geben eine ähnliche Note von **6,2**, die über dem Durchschnitt liegt. Wir stellen fest, dass Kiel auf jeden Fall unverwechselbar ist, insbesondere im Hinblick auf den landschaftlichen Kontext, auch wenn wir anerkennen, dass das Einzelhandelsangebot oder das Gefühl der Urbanität (die Reichhaltigkeit des städtischen Lebens) verbessert werden könnte. Die Antworten auf die Online-Umfrage zeigen, dass das kulturelle Leben in Kiel verbesserungswürdig ist. Positiv gesehen ist es bemerkenswert, dass die jüngere Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen auf die Frage „Ist die Stadt interessant?“ höhere Werte angegeben hat. Sie gaben einen Wert von 56,46 % an, während die Gruppe der 35- bis 54-Jährigen 45,63 % angab. Auf die Frage „Wie gut ist das kulturelle Leben?“ gaben die Jüngeren 46,28 und die Älteren 40,39 Punkte.

**Kiels Alleinstellungsmerkmal ist natürlich, dass sie eine Stadt am Meer ist** und jedes repräsentative Foto einen Blick auf das Meer hat und die Kieler Woche das wichtigste Ereignis ist. Ein sonniger Tag, an dem man an der Kiellinie entlang schlendert und auf das Meer schaut, Sport oder Hafenaktivitäten beobachtet, ist unübertroffen.

Darüber hinaus ist die **Besonderheit einer Stadt auch in ihrer physischen Struktur, in den Lebensgewohnheiten der Menschen und in ihrer Geschichte verankert**. Im Falle Kiels prägen Faktoren wie die Zerstörung des Stadtzentrums während des Zweiten Weltkrieges oder das maritime Erbe und der Schiffbau in Vergangenheit und Gegenwart die Art und Weise, wie wir die Stadt sehen und erleben. Das industrielle Ambiente des Hafengebiets vor der städtischen Kulisse kann in der Tat eine starke Wirkung haben.

**Das kulturelle Angebot wird für eine Stadt der Größe Kiels als gut, aber nicht als außergewöhnlich empfunden, während die Subkulturen, von der Kunst bis zu interessanten sozialen Projekten und der alternativen Szene, als lebendig und mit viel unternehmerischem Flair wahrgenommen werden.** Gut referenzierte Beispiele sind hier die ALTE MU und Hansa 48.

**Nach allgemeiner Einschätzung hat sich in den letzten Jahren (vor allem in den letzten zehn) einiges getan, aber es gibt noch viel zu tun.** Während Kiel von außen als „graue Maus“ wahrgenommen wird, hat die Stadt mehr zu bieten, als man denkt – von den Grünflächen über die alternative Szene bis hin zum lebendigen Veranstaltungsprogramm: Digitale Woche, Bootshafen Sommer, Futur3, MUDDI MARKT oder Frequenz, um nur einige zu nennen. Abgesehen von der Kieler Woche fühlt man sich jedoch nicht überall in der Stadt von dieser Lebendigkeit umgeben und solche Räume und Programme sind nicht immer leicht zu entdecken. Sie sind eher wie kleine Inseln in der Landschaft. Die Schlüsselfrage für Kiel lautet daher: Wie können diese Elemente besser zu einem kraftvollen Ganzen verbunden werden?

Studentisches Leben bringt in der Regel Vitalität in einen Ort. **In Kiel jedoch sind die wichtigsten Hochschuleinrichtungen – die CAU, die Muthesius und die Fachhochschule – so weit über die Stadt verstreut, dass kaum eine kritische Masse entsteht. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Förde die Stadt in zwei Hälften teilt.** Daraus ergibt sich folgende Situation: Es gibt viele interessante Dinge – von Projekten über Cafés, Veranstaltungen, die Clubszene, den Pop-up Pavillon oder die Produktvielfalt im Kosmos – aber man muss sich auskennen, um sie zu finden.



Eine sehr positive Entwicklung, die häufig erwähnt wird, ist, dass Kiel beginnt, **taktische Urbanismusansätze zu verfolgen**, d. h. städtische Initiativen, die leicht umzusetzen sind, manchmal zeitlich begrenzt sind und oft vorgeben, was eine Stadt erreichen will. Einfache Beispiele sind die Sperrung von Straßen oder das Aufstellen von Parklets. Weitere aktuelle Initiativen sind der Ideenwettbewerb „Kiel kann Kiez!“ zur Belebung des oberen Teils der Holstenstraße sowie die geplante Innenstadtentwicklung mit Schwerpunkt auf temporärem Stadtmobiliar.<sup>57</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass **die gelebte Erfahrung, eine vernetzte kreative Stadt zu sein, im täglichen Leben der Bewohner\*innen und Besucher\*innen sichtbar gemacht werden muss. Derzeit strahlt der öffentliche Raum in Kiel zu wenig aus.** Hier wäre es ein kluger Schachzug für Kiel, die Verbundenheit der Stadt mit Skandinavien zu nutzen, nicht nur physisch, sondern auch in der Designästhetik. Hier gibt es ein großes Potenzial, das es noch stärker auszuschöpfen gilt.

## INTERVIEWZITATE

„Von außen betrachtet ist Kiel eine „graue Maus“, aber ein schöner Ort am Meer.“ / „Ohne Wasser wäre Kiel nichts“ / „Kiel hat einen herben Charme, es ist nicht zuckrig.“ / Stolz sein auf das Hässlichsein / „Wir haben Kreativzentren sowie viele kreative Solo-Einheiten z. B. Unternehmer\*innen, diese Landschaften der Kreativität gibt es aber das Wissen übereinander und der Austausch, das mangelt noch“ / „Kiel ist authentisch, es gibt nicht an“ / „Kiel hat nicht so viele Blender, wie in anderen Städten.“

<sup>57</sup> „Kieler Kiezgrößen gesucht – erstes Impulsprojekt zu „Kiel kann Kiez“, KiWi – Kieler Wirtschaftsförderung, Zugriff 1. September 2022, <https://www.kiwi-kiel.de/logbuch/kieler-kiezgroessen-gesucht-erstes-impulsprojekt-zu-kiel-kann-kiez>

### BEST PRACTICES

- Programmierung von Veranstaltungen
  - Kieler Woche
  - Digitale Woche
  - Interkulturelle Woche Kiel
  - Bootshafen Sommer
  - Futur3
  - MUDDI MARKT
  - Frequenz
- Physikalische Highlights
  - Kiellinie
  - Holtenauerstraße
  - Vinetaplatz
- Pop-Up-Räume in der Innenstadt
  - Pop-Up-Pavillon
  - Schaufenster für Künstler als bauliche Zwischennutzung
- Ikonische Kulturorte
  - ALTE MU
  - Kosmos
- Kieler Innenstadt-Management → Management der städtischen Pop-Up-Flächen und Gebäude-Zwischennutzungen
- Ideenwettbewerb „Kiel kann Kiez!“
- Temporäres Stadtmöbelprojekt (geplant)

## 9. Der Ort und die Gestaltung des Ortes

**Die Gesamtpunktzahl für diesen Bereich ist: 4,7**

Die Kategorie „Ort und Ortsgestaltung“ erhielt die niedrigste Punktzahl von allen Bereichen. Die Bewertung aus den Interviews ergab eine **Durchschnittsnote von 4,6, wobei die Spanne von 1,5 bis 6,5** reichte. Meistens lag die Bewertung zwischen **4 und 5**, was unter dem Durchschnitt liegt. Die Autoren haben eine geringfügig höhere Bewertung von **4,8** vorgeschlagen, da die Zerstörung der Stadt im Zweiten Weltkrieg eindeutig eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung des Stadtzentrums spielt und wir der Meinung waren, dass dies in der Bewertung leicht ausgeglichen werden sollte. Die Ansichten über die Stadt gingen stark auseinander von „Kiel ist hässlich“, „die Gestaltung des Ortes ist eine Katastrophe“ und „ich bin nicht stolz auf die architektonische Gestaltung meiner Stadt“ bis hin zu „Kiel ist schön. Es hat schöne Ecken und Parks.“ und „Kiels wahre Schönheit liegt im Inneren!“ Positiv zu vermerken ist, dass die Baukultur in der Stadt zunehmend ernst genommen wird, wofür es gute Beispiele wie das Holstenfleet gibt. Aus der Bewertung geht jedoch hervor, dass dieser Bereich noch viel Raum für Verbesserungen bietet. Die Online-Umfrage ergab einige spezifische Bereiche, in denen Unzufriedenheit herrscht – insbesondere bei der Stadtgestaltung und der Bauqualität. Die Gruppe der 35- bis 54-Jährigen bewertete dies mit 21,48 %, während die jüngere Gruppe bis 34 Jahre mit 30,48 % geringfügig besser abschnitt. Was den Stil betrifft, so erreichten die Älteren 21,48 % und die Jüngeren 27,62 %. Dies sind besorgniserregende Indikatoren.

Die eher negativen Kommentare beziehen sich größtenteils auf das erweiterte Stadtzentrum oder auf Orte wie den Exerzier-, Wilhelms- und Blücherplatz (obwohl alternative Parkplätze gefunden werden müssten) oder die Aufwertung von Orten wie Mettenhof. Die an das Zentrum angrenzenden Bereiche werden dagegen überwiegend positiv gesehen. Kiel hat eindeutig attraktive Stadtteile, wie Gaarden mit seiner hervorragenden Bausubstanz und den bunten Fassaden oder den grünen Anshar-Park, es gibt gute Radwege und kreative Treffpunkte wie das ALTE MU.

Der erste Eindruck zählt, besonders für Außenstehende. Das macht deutlich, wie wichtig es ist, aus dem Bahnhof herauszukommen, und wie wichtig die Hörn ist, die rechts von der Brücke ein viel besseres Erlebnis und Ziel sein könnte. Hier wirkt die Kaistraße eher wie eine Stadtautobahn als ein Ankunftsort am Meer und Hafen. Während die Hafenkulisse mit ihren großen Fähren und sogar den Lastwagen, die Aktivität zeigen, aufregend sein kann, könnte mehr getan werden, angefangen mit der Änderung der Eisenzäune in solche, die „Ja“ sagen, anstatt „Nein“ zu sagen. Ebenso könnten einige Gebäude in der Kaistraße durch eine Begrünung ihrer Außenflächen entschärft werden. Hier kann Kiel vom guten Beispiel Helsinkis lernen, das sein Hafengebiet und den Fährhafen so entwickelt hat, dass er für die Menschen zugänglich ist, zum Beispiel durch das Projekt Allas Sea Pool.<sup>58</sup>

Über die städtebauliche Gestaltung Kiels sind viele Debatten geführt worden, die sich um eine Reihe von Themen gruppieren. Verschiedene Ideen wurden vorgebracht, ausgiebig diskutiert, aber nicht umgesetzt, wie z. B. ein besserer Zugang zum Meer oder die Entwicklung der Hörn als nahbarer Ort und Drehscheibe für Kiel. Zweitens, dass Kiel zu wenig Mut und Zuversicht gezeigt hat, sowohl höhere Standards und bessere Entwürfe von Investor\*innen und Entwickler\*innen einzufordern als auch bereit zu sein, von den dänischen Nachbarstadt, wie Aarhus, zu lernen. Hier spielen Wettbewerbe eine Rolle, aber es gibt ein Dilemma in Bezug auf die Beteiligung an der Entscheidungsfindung, da Vorschläge, die im Rahmen von Konsultationen angenommen werden, tendenziell weniger ehrgeizig sind.

<sup>58</sup> ALLAS, Zugriff 1. September 2022, <https://allasseapool.fi/?lang=en>

Drittens geht es um die Anbindung und die mentale Geografie der Stadtteile, z. B. darum, den Zugang zu Gaarden nahtlos und attraktiv zu gestalten. Dies ist Teil der Stärkung der Ost-West-Verbindungen. Damit verbunden ist die Forderung nach mehr und regelmäßigen Fähren, zum Beispiel vom Bahnhof zur Fachhochschule. Vielleicht sollten die Mittel, die in den Straßenbau gesteckt werden, im Gegensatz zu den Fähren auf die Tagesordnung gesetzt werden. Die Vorschläge der Kieler Straßenbahn gehen alle in diese Richtung.

Die Stadt Kiel ist sich bewusst, dass sie vor großen Herausforderungen steht, da beispielsweise der Online-Handel und der Einzelhandel außerhalb der Stadt die Innenstadt stark geschwächt haben. Die Herausforderung besteht darin, die künftige Rolle dieses Zentrums neu zu überdenken. Dies ist natürlich eine Herausforderung, die nicht auf Kiel beschränkt ist, aber die Antwort der Stadt sollte sich auf ihre jeweiligen Stärken, Schwächen und den Kontext stützen. In dieser Hinsicht ist es sehr vielversprechend, dass die Stadt ein eigenes Team für das „Innenstadt-Management“ hat<sup>59</sup>. Was die Bereiche betrifft, auf die man sich weiter konzentrieren sollte, könnte ein Ansatzpunkt darin bestehen, einige der attraktivsten Straßen Kiels wie die Holtenauerstraße und Plätze wie den Vinetaplatz in Gaarden hervorzuheben, in denen die Vielfalt Kiels am stärksten zum Ausdruck kommt – **diese Vielfalt könnte anderswo besser sichtbar gemacht werden.**

### INTERVIEWZITATE

„Kiel ist ein bisschen hässlich“ / „Kiel hat Angst groß zu denken“ / „Es ist wichtig, aus dem gewohnten Denken und Kreis auszusteigen und sich auf neue Kieler Entwicklungen einzulassen“ / „Alles an der Förde ist ausbaufähig“ / „Das Meer als potentieller Ort kann nutzbar und nahbar gemacht werden.“ / „Es gibt wenig Bewusstsein für den Wert des öffentlichen Raums. Aber es steigt.“ / „Ich komme nach Kiel und sehe das CAP“

### BEST PRACTICES

- Holstenfleet
- Parkanlagen (Schrevenpark/Werftpark)
- Tiergehege
- Kiellinie
- Einige der Stadtteile, wie Gaarden
  - Kirchenweg
- Dänische Straße /Altstadt
- Holtenauerstraße
- Temporäres Stadtmöbelprojekt (geplant)



<sup>59</sup> Kieler Innenstadt-Management, Zugriff 1. September 2022, <https://www.kieler-innenstadt.de>

## 10. Lebensqualität und Wohlbefinden

**Die Gesamtnote für diesen Bereich lautet: 7,9**

Die Lebensqualität in Kiel wird als sehr hoch eingeschätzt und erreicht mit Abstand die höchste Punktzahl in diesem Bereich. In den Interviews wurde eine **Durchschnittsnote von 8 vergeben, mit einer Spanne von 5,5 bis 10 und einer Mehrheit von Noten über 8**. Dieser Bereich ist für die Autor\*innen schwer zu beurteilen, da sie nicht in Kiel leben, aber sie würden sich der positiven Bewertung anschließen und **7,5** vergeben. Die etwas niedrigere Punktzahl spiegelt die in mehreren Interviews geäußerte Ansicht wider, dass diese hohe Lebensqualität nicht für jeden in der Stadt zugänglich ist. In der Online-Umfrage wurde ein weiterer Bereich mit Verbesserungspotenzial deutlich: die Dimension „Fortbewegung“, die im Durchschnitt mit 40 % bewertet wurde.

**Die Lebensqualität, die Kiel bietet, ist der größte Trumpf der Stadt und bietet einen guten Kontext, um wahrgenommene Schwächen in anderen Bereichen anzugehen**, wie z. B. Studierende zu ermutigen, in Kiel zu studieren oder Unternehmen oder Start-ups dazu zu bringen, sich in der Stadt niederzulassen. **Menschen, die sich mit ihrem Wohnort und ihrer Lebensqualität wohlfühlen, sind eher bereit, sich für ihre Stadt zu engagieren**. Das Spannungsverhältnis könnte darin bestehen, dass einige befürchten, neue Initiativen könnten diese gute Qualität gefährden.

Was sind die Gründe für diese hohe Lebensqualität? Es sind alle grundlegenden Einrichtungen vorhanden, die man von einer Stadt der Größe Kiels erwartet, mit Freizeiteinrichtungen von Parks bis zum Zugang zur Natur und ihrem kulturellen Angebot, ihren Bildungseinrichtungen, ihren Krankenhäusern und mehr. Natürlich gibt es die Lage am Meer, die jeder als Kiels Alleinstellungsmerkmal sieht, und die Kiellinie.

Doch insgesamt finden viele, dass Kiel besser angebunden werden könnte, z. B. an Gaarden, das in Bezug auf seine bauliche Qualität und Vielfalt als etwas Besonderes angesehen wird. Auch die dort befindliche alternative Szene wird von den Jugendlichen sehr geschätzt.

Was Kiel fehlt, ist ein anspruchsvolleres Einzelhandelsangebot, für das man nach Hamburg fahren muss, oder die Möglichkeit fehlt, wie in Lübeck an interessanten inhaber\*innengeführten Geschäften vorbei zu schlendern. Hier wird die Holtenauer Straße positiv benannt.

Die allgemeine Priorität, die Menschen nicht zurücklassen zu wollen, wird geschätzt und knüpft an die wichtige Debatte über Arme und Obdachlose an, die durch die Pandemie stark in den Vordergrund gerückt wurde. Es bleibt jedoch ein Dilemma, da die Bestrebungen, Kiel attraktiver und innovativer zu machen, die Preise und die Bezahlbarkeit in die Höhe treiben werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kiel im Vergleich zu Berlin oder London, wo man das Gefühl hat, danach beurteilt zu werden, wie erfolgreich man ist, wie trendy oder wie gut man gekleidet ist oder wen man kennt, als recht entspannt, weniger unter Druck und weniger wettbewerbsorientiert angesehen wird. Das bedeutet zwar, dass man sich ohne allzu viel Stress ausdrücken kann, aber es kann auch den Ehrgeiz verringern, und es stellt sich die Frage: Ist es OK, einfach nur OK zu sein? Die gute Lebensqualität in Kiel kann also ein zweischneidiges Schwert sein, da es weniger Dringlichkeit nach Veränderung gibt.

**INTERVIEWZITATE**

„Vielleicht von allem etwas zu wenig, aber wir haben alles“ / „Potenziale werden Stück für Stück gehoben und wir dürfen nicht nachlassen“ / „Gäbe es einen besseren Ort, wäre ich dort“ „Dort leben, wo andere Urlaub machen“.

**BEST PRACTICES**

- Entspannte Atmosphäre: Verlieren Sie diese nicht, während Sie nach den Sternen greifen!
- Entspannte Atmosphäre durch die Topographie der Stadt (Natur & Lage am Meer).
- Gute Stadtgröße und für eine Landeshauptstadt relativ wenig Lebenshaltungskosten (zumindest im Vergleich zu anderen Städten).
- Medizinische Bestversorgung durch eine Vielzahl an Krankenhäusern und Seelischen Hilfen

# Der Geist von Kiel: Kiel City Persönlichkeits- test – Ergebnisse

36 Personen haben an dem Test „Der Geist von Kiel“ teilgenommen. Die detaillierten Ergebnisse können unter folgendem Link eingesehen werden: <https://test.urbanpsyche.org/summary/kiel>

Diese Stichprobe ist groß genug, um eine gewisse Sicherheit in Bezug auf die sich ergebenden Themen zu haben. Das bemerkenswerteste Ergebnis ist, dass Kiel auf jeder Persönlichkeitsskala bis auf eine im mittleren Bereich oder „neutral“ liegt. Die einzige Ausnahme ist die Skala Introvertiert/Extrovertiert, wo Kiel leicht introvertiert ist, aber das Ergebnis ist fast neutral.

Überraschend ist, dass so viele Aussagen Kiels nicht in den Extremen liegen, weder groß noch klein, was gut zu den Ergebnissen der zehn «Linsen» passt, die der Creative City Index verwendet, um Kiel in diesem Projekt zu untersuchen. Neutral zu sein, würde zum Beispiel bedeuten: Toleranz und Zurückhaltung, auch in politischer Hinsicht; Ruhe, sogar Schüchternheit («wie eine graue Maus», wie es jemand ausdrückte); Vermeidung von Druck und Rampenlicht; der Wunsch, zu gefallen.

Die Neutralität bringt vorgefertigte Assoziationen mit sich: Unparteilichkeit, aber auch Leidenschaftslosigkeit; unvoreingenommen, aber undeutlich; in der Mitte des Weges. Es gibt also positive und negative Formen der Neutralität. Dies wird in einem Spruch ausgedrückt, der dem Buddha zugeschrieben wird:

„Wenn jemand eine bestimmte Art von neutralem Gefühl empfindet, nehmen unheilsame Zustände zu und heilsame Zustände ab. Wenn jemand eine andere Art von neutralem Gefühl empfindet, nehmen unheilsame Zustände ab und heilsame Zustände zu.“

In der modernen Psychologie wird argumentiert, dass die Einnahme einer neutralen emotionalen Position die Menschen von der Notwendigkeit befreien kann, auf den Moment in einer vorbedingten Weise zu reagieren, was es ihnen ermöglicht, in diesem Moment präsenter zu sein und sich frei auf eine Weise auszudrücken, die mehr mit ihrem Selbst übereinstimmt.

Spiegeln Ereignisse in der Vergangenheit Kiels, wie zum Beispiel der Matrosenaufstand 1918, die zum Sturz der deutschen Monarchie führte, diese Haltung des Zurücktretens und der Entscheidung, nicht in der erwarteten Weise zu handeln? Ist Kiel ein Ort, der sowohl nach innen als auch nach außen blickt und in der Lage ist, Konventionen zu umgehen? Ist es zu viel gesagt, wenn man annimmt, dass diese Atmosphäre begabte Nachkommen wie Max Planck oder Hans Geiger dazu gebracht hat, über den akzeptierten Horizont hinauszuschauen?

Aber wir müssen auch die negative Neutralität betrachten. Unentschlossenheit, mangelnder Ehrgeiz, fehlende Vitalität, Festhalten an der Vergangenheit. Die wichtige Frage ist: Was ist Kiel, und was bedeutet Neutralität in diesem Zusammenhang?

Die Antwort ist vielleicht, dass es ein bisschen von beidem ist. Dass sie kein Berlin oder Hamburg sein will, dass sie mit einem ruhigeren Lebensrhythmus zufrieden ist und das daraus resultierende Wohlergehen vehement verteidigt. Aber sie scheint auch ein Ort zu sein, der zu völlig Unerwartetem fähig ist, der seine eigenen Regeln aufstellt und die von Konventionen auferlegten Grenzen nicht anerkennt.

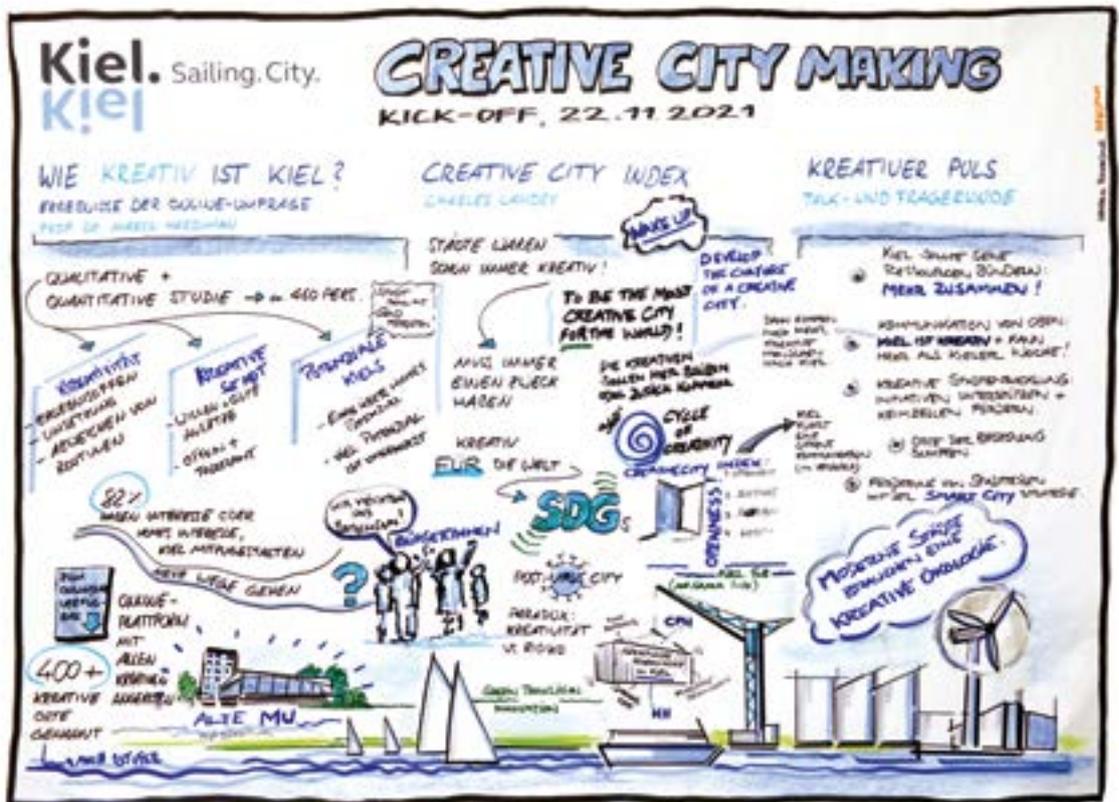
Dies spiegelt sich vielleicht in der maritimen Geschichte der Stadt und ihrer Nähe zum Meer wider, einer grenzenlosen Weite der Möglichkeiten, die jedoch eine ruhige, stille Disziplin erfordert, um erfolgreich zu navigieren. Kiel strahlt eine Gelassenheit aus, die die Stürme seiner Geschichte ebenso gut überstanden hat wie das Meer. Weitere Stärken sind Realitätssinn, Unternehmertum, Teamfähigkeit und Praxisnähe.

All das eröffnet eine spannende Möglichkeit. Die Frage ist: Kann Kiel in eine Zukunft navigieren, die nicht nur den Kern der ruhigen Akzeptanz dessen, wer und was es ist, beibehält, sondern auch auf ihre Geschichte des Blicks über die Horizonte des Möglichen hinaus aufbaut, ein Disruptor für positive Veränderungen ist und eine Welle unternehmerischer Aktivität entfesselt, die seine Wirtschaft im Einklang mit seinem Selbstverständnis wachsen lässt?

Die „Citta Slow“-Bewegung (langsame Stadt) in Italien hat etwas von diesem Gefühl übernommen. Die Anfänge des Silicon Valley, angezogen vom entspannten San Francisco, kombiniert mit bahnbrechenden Erfindungen, sind ein weiteres Beispiel. Kiel muss ihren eigenen Weg finden, um eine Pionierin zu sein, vielleicht eine Wellness City, ein Quiet Disruptor oder eine Explorer City.

Was bei dieser Analyse jedoch deutlich wird, ist ein Ort, der über alle Komponenten des Erfolgs verfügt, der seine Lebensqualität und seinen Standort schätzt, der aber wahrscheinlich von Veränderungen überrollt wird, die sich seiner Kontrolle entziehen, wenn er keine klaren Entscheidungen darüber trifft, wer und was er sein will. Kiel hat fast zufällig eine Reihe von Stärken erworben, die ihr dabei helfen werden, und muss nun aktiv entscheiden, welche Werte sie beibehalten und welche sie ändern möchte.

Diese Reise beginnt man am besten, indem man über die Geschichte Kiels nachdenkt, darüber, was sie über die Vergangenheit und die Gegenwart der Stadt aussagt, und darüber, wie sie aktiv und bewusst für die Zukunft gestaltet werden kann.



## Fragen der Online-Umfrage

Siehe <https://kiel.creativecitiesindex.org/results> für detaillierte Ergebnisse.

### Kiel CCI 2022 - Fragen

#### Politischer und öffentlicher Rahmen

**Haben Sie den Eindruck, dass die öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen zugänglich, transparent aufgebaut und anpassungsfähig sind?**

Ja (2), nein (0), vielleicht (1)

**Inwieweit vertrauen Sie Ihren politischen Institutionen in Kiel?**

Wählen Sie eine der 5 Optionen, mit der Sie einverstanden sind

Vollständig (10)

Überwiegend (8)

Manchmal (5)

Nicht sehr (2)

Überhaupt nicht (0)

**Wie bürokratisch ist die öffentliche Verwaltung in Kiel?**

Wählen Sie eine der 5 Optionen, mit der Sie einverstanden sind

Die öffentliche Verwaltung ist überhaupt nicht bürokratisch (10)

Es gibt wenig Bürokratie in der öffentlichen Verwaltung (8)

Die öffentliche Verwaltung ist durchschnittlich bürokratisch (5)

Die öffentliche Verwaltung ist einigermaßen bürokratisch (2)

Die öffentliche Verwaltung ist extrem bürokratisch (0)

#### Unterschiedlichkeit, Vielfalt, Lebendigkeit

**Ist diese Stadt interessant?**

Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 7 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)

Hier gehen die Leute viel mehr aus, als ich erwarten würde (positive)

Es gibt hier unglaublich viele Cafés und Restaurants (positive)

Hier werden eine Menge interessanter Filme gezeigt, sobald sie rauskommen (positive)

Hier können sich die Menschen kreativ ausdrücken (positive)

Hier leben und arbeiten viele kreative Menschen (positive)

Diese Stadt zieht Besucher an, weil sie so interessant ist (positive)

Die Straßen hier kommen einem nachts oft ausgestorben vor (negative)

**Kulturelles Leben**

Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 8 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)

Wir haben in Kiel hier eine breite Auswahl an hochwertigen künstlerischen und kulturellen Angeboten (positive)

Im Hinblick auf Kunst und Kultur leben wir hier im Schatten einer anderen Stadt (negative)

Es gibt hier viele Möglichkeiten, auswärts zu essen (positive)

Viele Touristen kommen wegen unserer attraktiven Kunst und Kultur hierher (positive)

Hier leben oder lebten viele berühmte Künstler und Darsteller (positive)

Es gibt hier jedes Jahr viele Festivals zu verschiedenen Themen (positive)

Es gibt hier viele Aktivitäten zu Tradition und kulturellem Erbe (positive)

Die alternative Szene ist nicht sonderlich entwickelt (negative)

## Offenheit, Beteiligung und Zugänglichkeit

### Toleranz im Allgemeinen

*Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 8 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)*

Die Menschen akzeptieren unterschiedliche Lebensstile (positive)

Die Gesellschaft hier neigt zu Verboten und Kontrolle (negative)

Die Menschenrechte werden hier sehr geachtet (positive)

Hier kann es manchmal schwierig sein, Orte oder Mittel zu finden, um sich öffentlich Ausdruck zu verschaffen (negative)

Hier ist ein breites Spektrum politischer Interessen vertreten (positive)

Es scheint besonders wichtig zu sein, was die Nachbarn von einem denken (negative)

Ausländer und Menschen mit Migrationshintergrund sind hier gut in die Gesellschaft integriert (positive)

Die Menschen hier sind im Allgemeinen tolerant gegenüber allen Religionen (positive)

### Weltoffenheit und Internationalitätsmus

*Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 5 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)*

Hier gibt es vieles, das von Weltoffenheit zeugt (positive)

Unser Verhältnis zur übrigen Welt ist ein Thema, das zunehmend Aufmerksamkeit erfährt (positive)

Die Menschen hier sind selbstbewusst im offenen Umgang mit der Außenwelt (positive)

Hier gibt es wenige Möglichkeiten, andere Kulturen zu erleben (negative)

Die Menschen denken sehr nach innen und provinziell (negative)

### Inklusivität und Erweiterung

*Wählen Sie eine der 4 Optionen, mit der Sie einverstanden sind*

Neuankömmlingen gegenüber sind Ortsansässige hier sowohl aufgeschlossen als auch neugierig (10)

Die Menschen sind zuerst vorsichtig, nach einer Weile werden sie aber offener (8)

Die Menschen sind offener gegenüber denen, die ihnen ähnlicher sind (5)

Instinktiv verschließen sich die Menschen, aber manchmal öffnen sie sich (2)

## Unternehmertum, Forschung und Innovation

### Sind Sie der Ansicht, dass die Rahmenbedingungen und Vorschriften für Unternehmen weitgehend offen sind?

*Wählen Sie eine der 3 Optionen, mit der Sie einverstanden sind*

Es gibt hier nur wenige Rahmenbedingungen und Vorschriften für Unternehmen (10)

Es gibt Rahmenbedingungen und Vorschriften, an die man sich halten muss, aber nur so viele wie anderswo auch (5)

Unternehmen müssen sich hier an viele Rahmenbedingungen und Vorschriften halten (0)

### Glauben Sie, dass die Steuerpolitik und das Abgaberecht Existenzgründungen bevorzugt oder anregt?

Ja (2), nein (0), vielleicht (1)

## Strategische Führung, Agilität und Vision

### Gibt es eine starke strategische Führung und Vision?

Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 7 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)

Es gibt eine starke Führung im Bereich der Grundschul- und Sekundarschulbildung (positive)

Es gibt eine starke Führung im Bereich der universitären Bildung (positive)

Es gibt eine starke Führung in den Bereichen Unternehmen und Industrie (positive)

Es gibt eine starke Führung in der öffentlichen Verwaltung (positive)

Es gibt eine starke Führung im Bereich Politik (positive)

Es gibt eine starke Führung im Bereich Kultur (positive)

Es gibt eine starke Führung im Bereich der grünen Wende (negative)

## Talent und Lernen

### Die Lehrkräfte in Kiel

Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 6 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)

Die Universitätsprofessoren hier zählen zu den besten der Welt (positive)

Die Lehrkräfte kommen nur an unsere Universität, wenn sie kein besseres Angebot bekommen (negative)

Wir haben hier hervorragende Lehrkräfte an unseren Grundschulen (positive)

Wir haben hier hervorragende Lehrkräfte an unseren Sekundarschulen (positive)

Die Lehrkräfte hier sind offen für Experimente (positive)

Die Lehrkräfte auf Universitätsebene sind mehr wie Mentoren und Trainer und schreiben wenig vor (positive)

### Bitte bewerten Sie das Kieler Bildungssystem insgesamt

Bereich Schieberegler (0 bis 10)

### Abwanderung von Talent aus Kiel

Wählen Sie eine der 5 Optionen, mit der Sie einverstanden sind

Universitätsabsolventen bleiben meistens hier zum Arbeiten in Kiel (10)

Es gibt eine gesunde Mischung von Absolventen, die zum Arbeiten in Kiel hierbleiben und woandershin ziehen (5)

Absolventen ziehen normalerweise weg, um woanders bessere Möglichkeiten zu nutzen (0)

Kreative Menschen ziehen hier weg, um anderswo Möglichkeiten zu nutzen (0)

Viele Kreative wohnen in Kiel, arbeiten aber woanders (5)

### Bitte bewerten Sie diese Aussagen über Universitätsausbildung hier in Kiel

Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 5 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)

Studierende kommen von weit weg hierher an die Universität (positive)

Kieler Jugendliche gehen meistens woanders auf die Universität (negative)

Es gibt bestimmte Fachbereiche, für die unsere Kieler Universitäten und Fachhochschulen bekannt sind (positive)

Unsere Universitäten und Fachhochschulen sind für hochqualifizierte akademische Lehrkräfte attraktiv (positive)

Die hiesigen Universitäten und Fachhochschulen sind nicht hoch angesehen (negative)

## **Kommunikation, Anbindung & Netzwerke**

**Wie einfach ist es in Kiel, sich zu vernetzen und unterschiedliche Menschen zum gegenseitigen Nutzen kennenzulernen?**

*Bereich Schieberegler (0 bis 10)*

**Wie sehr kümmern sich die Menschen in Kiel um einander und helfen einander?**

*Bereich Schieberegler (0 bis 10)*

## **Die Region und ihre die Gestaltung**

**Bitte bewerten Sie die Qualität der baulichen Umgebung, insbesondere des öffentlichen Bereichs sowie die Qualität der Stadtplanung**

*Bereich Schieberegler (0 bis 10)*

**Haben Sie den Eindruck, dass die Stadt/der Ort gut erhalten und gepflegt wird?**

Ja (2), nein (0), vielleicht (1)

## **Das Zentrum und die weitere Umgebung**

*Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 5 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)*

Es gibt in der ganzen Stadt und der weiteren Umgebung interessante Orte (positive)

Im Zentrum gibt es eigentlich bloß Gewerbe (negative)

Außerhalb des Zentrums gibt es verborgene Schönheiten (positive)

Ich muss immer irgendwohin fahren, um etwas zu unternehmen (negative)

Nur im Zentrum passiert etwas (negative)

**Was würden Sie am meisten vermissen, wenn Sie aus Kiel fortgingen?**

*Text mit offenem Ende (nicht gezählt)*

**Wie „stilvoll“ ist Kiel Ihrer Meinung nach?**

*Bereich Schieberegler (0 bis 10)*

## **Ansehen der Stadt/des Ortes selbst**

*Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 4 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)*

Wir haben für bestimmte Dinge innerhalb des Landes einen guten Ruf (positive)

Wir haben für bestimmte Dinge international einen guten Ruf (positive)

Unser Ruf ist aufgrund einer großen Anzahl von Faktoren gut (positive)

Unser Ruf wird schlechter (negative)

## **Lebensqualität und Wohlbefinden**

### **Mobilität**

*Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 7 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)*

Eigentlich braucht man in Kiel ein Auto, um richtig mobil zu sein (negative)

In Kiel ist alles nah beieinander und man kann ziemlich gut überall hin zu Fuß gehen (positive)

Kiel ist nicht überdimensioniert (positive)

Es hat in Kiel spezielle Initiativen speziell für Fußgänger und Radfahrer gegeben (positive)

Scheinbar werden in Kiel andauernd neue Parkhäuser gebaut (negative)

Öffentlicher Nahverkehr ist in Kiel teuer (negative)

Öffentlicher Nahverkehr ist in Kiel sehr gut (positive)

**Wie sicher fühlen Sie und Ihre Familie und Ihre Freunde sich in Kiel?**

*Wählen Sie eine der 5 Optionen, mit der Sie einverstanden sind*

Vollkommen sicher (10)

Ziemlich sicher (8)

Weder sicher noch unsicher - wir denken nicht viel darüber nach (5)

Eher nicht sicher (2)

Sehr unsicher (0)

**Wie bewerten Sie die Lebensqualität in Kiel?**

*Bereich Schieberegler (0 bis 10)*

**Wie gern leben Sie in Kiel?**

*Wählen Sie eine der 5 Optionen, mit der Sie einverstanden sind*

Mir gefällt es hier sehr (10)

Mir gefällt es hier (8)

Das Leben hier ist in Ordnung (5)

Mir gefällt es hier nicht besonders (2)

Mir gefällt es hier überhaupt nicht (0)

**Professionalität und Effektivität****Finden Sie, dass Kiel effizient und effektiv ist?**

*Ja (2), nein (0), vielleicht (1)*

**Die Arbeitskultur in Kiel**

*Ordnen Sie Ihre Zustimmung zu jeder der 5 Aussagen ein (10, 8, 5, 2, 0)*

Die Leute hier sind sehr stolz auf ihre Arbeit (positive)

Die Menschen sind sehr verantwortungsbewusst bei ihrer Arbeit (positive)

Die Waren, die wir hier herstellen, sind sehr zuverlässig (positive)

Der öffentliche Sektor ist bekannt dafür, seine Versprechen einzuhalten (positive)

Der private Sektor hier ist sehr angesehen für qualitativ hochwertige Arbeit (positive)

**Wenn Sie allgemeine Anmerkungen zu diesem Fragebogen haben, machen Sie sie bitte hier**

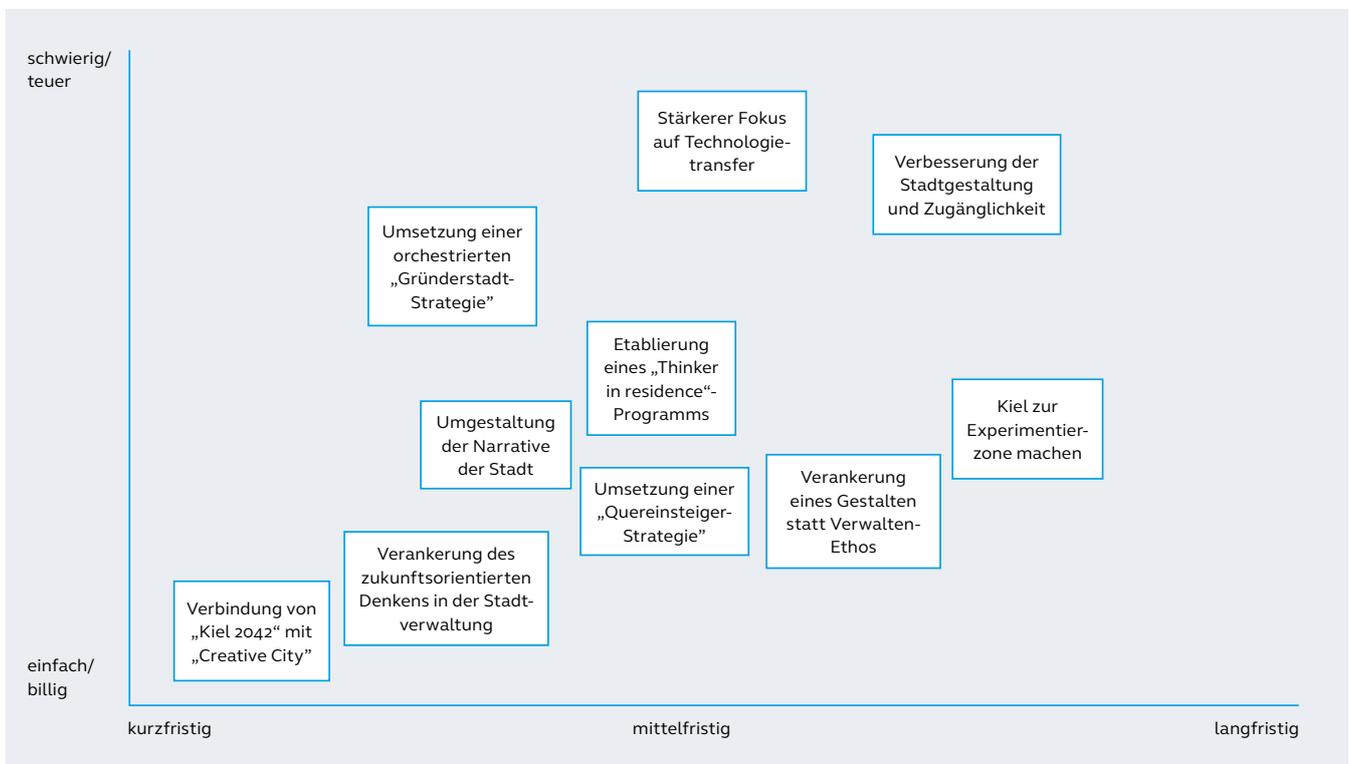
*Text mit offenem Ende (nicht gezählt)*

## Grafische Visualisierung

Für das Referat Kreative Stadt könnte die zweite Grafik hilfreich sein, da sie die Empfehlungen auf zwei Achsen anordnet. Die erste liegt auf der Zeitachse von kurz-, mittel- und langfristig und die zweite auf einer Achse von einfach und preiswert gegenüber schwieriger und teurer. Wenn es darum geht, eine Dynamik zu schaffen, ist es oft wichtig, mit frühen Erfolgen zu beginnen, die Vertrauen schaffen können. Wir haben hier nur einige unserer Empfehlungen in das Diagramm eingefügt und schlagen vor, dass das Referat, das mehr über die Möglichkeiten weiß, mit unseren Empfehlungen und anderen Initiativen, die eine Ermöglichungskultur fördern, spielt und sie in dieses Schema einfügt

### Beispielhafte Maßnahmenplanung:

#### Zuordnung möglicher Maßnahmen nach Schwierigkeitsgrad und Zeiträumen



Charles Landry & Robyn Bennett

# Anhang

The Civic City in a Nomadic World (2017)

The Creative Bureaucracy & its radical common sense with Margie Caust (2017)

Psychology and the City (2017) with Chris Murray

The Digitized City (2016)

Cities of Ambition (2015)

The Fragile City & the Risk Nexus (2014) with Tom Burke

The Creative City Index (2013) with Jonathan Hyams

The Sensory Landscape of Cities (2012)

The Origins & Futures of the Creative City (2012)

The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage (2007) with Phil Wood

The Art of City Making (2006)

The Creative City: A toolkit for urban innovators (2000)

The Creative City in Britain & Germany (1996) with Franco Bianchini & Ralph Ebert

The Creative City with Franco Bianchini (1994)



Kiel:  
An Emerging  
Creative City

# Key Findings

The aim of the Kiel Creative City evaluation project, which is a qualitative study, has been to assess from a wide range of perspectives the extent to which the city as a whole is enabling a culture of diverse possibilities – a culture that embraces a mindset of “yes, if ...” rather than “no, because ...”.

How can you observe such a culture at play? It involves leading urban actors embedding a way of working that is open-minded, adaptive, responsive and collaborative. It harnesses a diverse plurality of initiatives and intelligences in the city so as to continually respond to changing demands, helping the city to future-proof itself and become more resilient. It creates the conditions for individuals and organisations to think, plan and act with imagination in addressing problems and opportunities. For this to be possible, certain pre-conditions are of course crucial, such as being open-minded, good levels of education, a degree of financial independence, or physical infrastructure.

Creativity is not only the domain of the arts and cultural sector, important as these are. The task is to develop a culture of diverse possibilities across the city – within the public administration, across all areas of the economy, between social and cultural actors, and buttressing cross-cutting concerns like sustainable development. Creativity within the city is about a creative way of life that can be found throughout Kiel. Crucially, creativity does not have to express itself through works of art, but through a way of life, design, physical infrastructures, urban spaces and also how work is structured.

The research assessed four clusters within which several domains were explored. The first is how Kiel nurtures and identifies its creative potential, within which we looked its level of openness, trust, tolerance, participation and accessibility or the capacities and potential of its talent and learning landscape; second, how Kiel enables and supports creative capacity to maximise opportunities and prospects; third, how it exploits and harnesses its expertise, talents and aspirations; and finally, how this is expressed in the lived experience of the city.

There is **no specific point at which a city finally “is creative”**. Instead, the challenge is to develop capabilities of foresight, to always be alert to opportunities, to be honest about strengths and weaknesses, and to be strategically focused. The journey towards creativity is a continual process of becoming, an ongoing evolution in effectively adapting within a changing world.

What we can expect from Kiel is context driven. Firstly, it is a **second size city** within Germany – and there are specific characteristics of being that size, some good and some less so. For instance, headquarters of major companies are less likely to be based there, and the retail sector would be less developed. On the other hand, second cities can be more intimate and less hectic. **Kiel’s history also determines many things**: it was largely destroyed in the second world war; it was a navy headquarter and not a trading city; it was a small and shorter-lived *Hansestadt* – having been expelled from the Hanseatic League. All this has implications for its entrepreneurial culture.

Additionally, the **collective psychology of a city** determines a lot. Here our ‘Spirit of Kiel’ (*Geist von Kiel*) survey highlighted a series of deep-seated characteristics that people observe in Kiel, which also shape the city’s atmosphere. This includes modesty, a tendency to be neutral, somewhat restrained and perhaps even timid rather than forceful, an avoidance of pressure and the limelight, and a desire to please. This combination of characteristics can lead to people in the city seeming “middle of the road”, having a lack of passion, and avoiding conflict.

The central question is whether Kiel is ‘punching above its expected weight’, taking all of the above into consideration. **The fact that Kiel has a Creative City Department (*Referat für Kreative Stadt*) is itself strong evidence of creativity, as well as the fact that it is willing to be honestly assessed by an outsider.** However, there is still a journey to travel with regards to having this department and the ideas behind it prioritised by decision makers as centrally relevant to Kiel’s ambitions.

Kiel does better and is getting better than many think, even though some people from the outside think it is a “grey mouse”. It was **given an overall score of 5.78 (out of 10)**. In the authors’ estimation if only second level cities had been compared the score would be higher. This score is rather good, but leaves room for improvement, especially in some areas. These include **telling a better integrated and more compelling story of the city’s aims and ambitions, as the current situation comes across as several mini-visions that aren’t brought together as a cohesive whole** – from being sustainable, to being a start-up city or a sailing city. The political leadership is looking to the future with its many guidelines (*Leitfäden*), such as those on youth and participation and especially the ‘Kiel 2042’ project<sup>60</sup>. However, while ‘Kiel 2042’ embeds foresight thinking, many feel it is a date too far into the future and also that the project should be better integrated with the Creative City Department.

Perhaps the most important message is **how many of Kiel’s bureaucratic rules and procedures could be loosened, as Kiel’s potential is often hampered by its own bureaucracy.** This leads to frustration, loss of energy and demotivation as well as constraining innovation. There are ways in which this could be addressed, even though many rules are often conditioned by higher authorities such as the State (*Land*) or Federal (*Bund*) government. **These higher level rulings block certain initiatives, so the public administration in Kiel appears to be more rigid than it actually wants to be.** Being an administrative city (*Verwaltungsstadt*) adds to this. There is a central dilemma between creativity with its enabling culture and a traditional bureaucracy with its aim to be predictable, failure free and even 100% perfect. Yet more experimentation should be allowed in order to find the right solutions to problems or to grasp opportunities. The constraints to being agile or to use common sense highlighted means the good intent of many public administrators is often not visible.

While the public administration is fine for those who know their way around the system and its mechanisms, it appears to be less transparent and open than it actually aims to be. **“Gestalten statt verwalten” should be a key principle and watchword.**

Synergy is key and collaborations between actors across various fields should be strengthened. Take learning institutions as an example – the learning environment needs to evolve with new teaching methods, such as **reframing teachers as enablers, prioritising co-creation, and putting a greater focus on applied learning and strengthening connections between research and real-life experimentation.** Fortunately, it is noticeable that collaboration has increased in the last few years in certain domains of city life in Kiel, especially between cultural actors.

Place shaping also plays an important role, and in Kiel there are several issues to address regarding connectivity and accessibility. For example, higher education institutions, which are a major contributor to the vibrancy of a place, are relatively spread out and poorly connected to the urban core. This, together with the city’s relatively weak retail sector, leads to there being a less multi-layered and rich urban life in Kiel than could be possible, despite the relative strength of the alternative scene. Adding to this, the geographical division of the city reduces the sense of a lively city and so highlights the issue of accessibility. More could be made of the potential of these different geographic locations if these accessibility issues were addressed. One final point here: first impressions are crucial – and for outsiders arriving into Kiel, the station environment and waterfront (the full Kieler Förde and especially the Kieler Hörn) are vital areas to design with a human-centred lens.

<sup>60</sup> ‘Kiel 2042 Zukunftsdialog’, City of Kiel, accessed 20. August 2022 [https://www.kiel.de/de/kiel\\_zukunft/2042/index.php](https://www.kiel.de/de/kiel_zukunft/2042/index.php)

There is a basic mood of overall openness rather than closed mindedness in the Kiel character, and this provides low thresholds for people to connect with one another. It is witnessed in the city's **well-developed and widely acknowledged participative culture, an important consequence of which has been Kiel's lively social innovation scene.**

A major mindset shift is to **see Kiel not as a city of many projects but rather as a combined project of importance to all.** So many elements and seeds are there, yet the city does not seem able to prioritise them sufficiently to create a mosaic whole out of the fragmented puzzle pieces. Failing to address this will cause several issues. There is a danger that people and organisations will remain trapped in their own bubbles. Focusing on synergies can save resources and avoid duplication, as well as encouraging greater cross-pollination of perspectives and empathy.

With the rise of complex, interdependent, wicked problems, being cross-cutting is an imperative, which means the public administration and other city actors need to learn to work in integrated ways. **This requires an ability to navigate the complex dynamic with clear objectives and a scenario of where Kiel wants to go, as well as a plan on how to get there with a particular focus on assessing what can be catalytic.**

To this end, the 'Sailing City' brand currently in use is too narrow. It is not future-focused and fails to hold space for Kiel's wider opportunities, such as the city's central role in ocean research – one of the biggest problems of our age. A strong overall storyline must be focused on more than just tourists in order to attract resources and talent.

Kiel's quality of life is seen as very good, especially thanks to the proximity of the sea and the life-style and atmosphere this gives rise to – the city is deemed to be quite relaxed, less pressured and competitive compared to urban centres like Berlin, London or neighbouring Hamburg. Naturally this has a flipside, in that such an environment might reduce initiative, drive and focus. Kiel should be realistic about which objectives come at which cost when considering how to chart a course forward.

In sum, looked at closely, Kiel is doing rather well, yet it cannot rest on its laurels if it wants to acquire some level of centrality. Ambitious cities want to get onto the global radar screen and be recognized, but there is strong competition between cities nationally and globally. Thus, it is crucial to work on those issues where there is room for improvement and in some areas quite substantially.



# 20 Recommendations for Kiel

The recommendations that follow cover a series of areas: how the mindset and organizational cultures of the city can shift; what the city's future strategy and narrative might be; how this potential can be anchored through tangible projects; how networking between organizations and sectors should improve; how a process of change within the public administration can be encouraged; and how Kiel can better project itself to the outside.

## CLUSTER 1: Mindset & organizational cultures

1. **Embrace an ethos of “gestalten statt verwalten” as a means of making Kiel’s public administration more creative.** In doing so, reassess what professionalism means today: how could you simplify processes, empower civil servants, and rediscover common sense on the basis of being strategically principled in terms of big aims, yet tactically flexible in implementing the detail of projects?
2. **Consider how to reframe perceived weaknesses into potential strengths.** For example, promote the more relaxed, less pressurised, and less competitive Kiel atmosphere and high quality of life as an attraction to those wishing to found companies without the drawbacks of larger, faster-paced cities.
3. **Challenge the German bureaucratic system as many issues highlighted as problematic are beyond the city of Kiel’s authority and lie with the State or Federal Government.** Look to examples from other countries for inspiration, such as Samverket, Sweden’s public sector innovation lab<sup>61</sup>; or the City of Helsingborg’s highly transparent multifaceted innovation approach, shaped around city challenges<sup>62</sup>; or the City of Leuven’s 2030 climate neutrality roadmap plan<sup>63</sup>, which is jointly managed by a quartet with equal 25% authority – the public administration, and the private, civic and academic worlds

## CLUSTER 2: Future Strategy & City Narrative

4. **Reshape the city’s narrative to ensure it reflects the wider assets and potential of the city and so attracts talent and resources.** This means, for example, making ‘Sailing City’ a sub-brand. One message to convey is that Kiel is a pioneering place where you can make your dreams come true.
5. **Shift your messaging to the outside world, including offering the city as a location where new kinds of pioneering initiatives can be tried out.** Think here of the educational curricula, new kinds of learning, or exploring new bureaucratic approaches. This could brand Kiel as an experimentation zone and would shape the city’s atmosphere.

61 Samverket, accessed 22. August 2022, <https://www.samverket.se/english>

62 Innovation in Helsingborg, accessed 22. August 2022, <https://innovation.helsingborg.se/en/>

63 Leuven 2030, accessed 22. August 2022, <https://en.leuven2030.be>

6. **Make the invisible visible.** So many of Kiel's key capabilities and interesting projects aren't easily seen. Think about ways in which to reinforce these and shout louder to surprise the world that you are not a grey mouse.

CLUSTER 3: **Anchoring Potential**

7. **Embed foresight thinking in the city operations, encouraged by a regular *Oberbürgermeister* convened 'Futures Council Table'** (illustrative name) involving the major four sectors – public, private, civic, and academic. Ensure this involves a strong public engagement strategy and an equity focus.
8. **Becoming a *Gründerstadt* will require an orchestrated strategy operating at multiple levels.** This includes flexible funding schemes, the provision of a variety of easy-in/easy-out workspaces and incubation centres, higher profile events, and revised external communications. The latter might initially focus on a series of niches, from the maritime field to social innovation. In the longer term setting up a business school<sup>64</sup> would be an important idea.
9. **A far greater emphasis on technology transfer is crucial and substantially more funding is required.** Too many knowledge and research insights aren't yet sufficiently accessible and are not yet used effectively. Think here of GEOMAR<sup>65</sup> or the *Christian-Albrechts-Universität zu Kiel* (CAU). Solving this will, in part, also require a mindset shift in those institutions – consider how to support this.
10. **A pre-condition to helping all these recommendations get traction is urban design and accessibility.** This highlights how the station area and the waterfront (the *Kieler Förde* and especially the *Kieler Hörn*) should be further developed, how the port can be shaped more beautifully (e.g. the fence), and how districts such as Gaarden can feel closer to the city. Temporary tactical urbanism approaches<sup>66</sup>, especially in the urban core, could generate a new level of liveliness.

CLUSTER 4: **Networking – internal & external**

11. **Focus on nurturing synergies to further grow the ecosystem of good initiatives happening in Kiel.** For example, by nurturing connections between economically, socially, and culturally driven start-up fields or between the different universities in the city. This can save resources and avoid duplication.
12. **Curate and promote a discussion culture and exploratory *Freiraum*,** perhaps with an umbrella framing such as the 'Kiel Salon'. This could develop a range of formats including *Pecha Kucha*<sup>67</sup>, *Fuckup Nights*<sup>68</sup>, or conventional presentations. Target this beyond the usual suspects and attempt to give it a comfortable, less formal setting.

64 F. e. Business School, accessed 2. September 2022 <https://www.mannheim-business-school.com/de/>,

65 'Homepage', Das GEOMAR Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung, accessed 22. August 2022 <https://www.geomar.de>

66 'What is Tactical Urbanism', Tactical Urbanism Guide, accessed 22. August 2022, <http://tacticalurbanismguide.com/about/>

67 'About PechaKucha', PechaKucha, <https://www.pechakucha.com/about>. The PechaKucha 20x20 presentation format is a slide show of 20 images, each auto-advancing after 20 seconds.

68 Fuckup Nights, accessed 22 August 2022, <https://www.fuckupnights.com>. Fuckup nights are monthly events where stories about professional failure are shared. They now take place in more than 318 cities across 81 countries.

13. **In promoting and supporting the cultural field, highlight the more experimental.** Kiel has a strong alternative scene which can be used to greater advantage, while continuing to acknowledge the strength and value of the more conventional cultural repertoire. The advantage would be to generate fresh discussions about the city and its future, feeding into Kiel's aims as a place to be innovative.
14. **Develop a *Quereinsteiger* strategy involving task forces made up of representatives from differing departments and sectors** with an aim to broaden peoples' experience as well as to work collaboratively on problem solving. Examples might include reinventing inner-city retailing, enlivening more underprivileged neighbourhoods, or rethinking education.

#### CLUSTER 5: **Changing administrative structures**

15. **At an organisational structure level, link the 'Kiel 2042' project to the Creative City Department more strongly.** They both seek to make the city more resilient and ensure buy-in from the city's multiple partners. Having them as two independent projects with no clear ties causes confusion as well as limiting impact.
16. **Engage with the Creative Bureaucracy initiative<sup>69</sup> and find ways to echo such experimentation.** This is part of the emerging public sector innovation ecosystem that in Germany and elsewhere are experimenting and using new approaches, from policy design to service delivery, to improving the performance and responsiveness of the public sector. It is made up of government and intergovernmental entities, living labs, some a part of a municipality and some independent think tanks, specialist consultancies, university departments, public sector innovation networks. The *Tiny Rathaus* is a good practical example conceived by a civic actor.<sup>70</sup>
17. **More resources than Kiel has available will be required to put Kiel onto the global radar screen, and the city should therefore set up a centrally located 'bidding machine'.** In other words, a kind of funding search periscope to explore opportunities. This would investigate not only the obvious sources such as State and Federal Government, the EU, academic resources, and foundations, but also collaborations with business. It would scan the issues where the wider world or specific institutions are searching for answers, and imaginatively and actively propose solutions, at times offering the city as a testing ground.

#### CLUSTER 6: **Kiel International**

18. **Kiel is at the edge of Germany geographically but could project itself as being at the cutting edge in the way it uses its collective imagination.** This can create centrality, as can pushing the idea of geographic centrality on different terms: Kiel as a central figure of the Baltic Sea and the gateway to Scandinavia, especially its sophisticated design mindset.

<sup>69</sup> Creative Bureaucracy, accessed 22. August 2022 <https://creativebureaucracy.org>

<sup>70</sup> 'Tiny Rathaus', Anschar Campus, accessed 22. August 2022 <https://anscharcampus.de/akteure/tiny-rathaus>

19. **Create a ‘thinkers in residence’ programme to attract high level international talent,** both to work with the city on specific problems as well as to connect the city with global thought leaders. Other cities such as Adelaide<sup>71</sup> and Bilbao<sup>72</sup> provide examples to follow here. Topics might include public innovation, urban design, rethinking retail, the sharing economy, new mobility, or becoming a *Gründerstadt*. This is very cost-effective.
20. **Work out what you want from other cities and how they can help you as part of Kiel’s internationalization strategy.** Find a reason to connect with them, network broadly, and bring the best to Kiel. Identify focused events you can create to bring these together, such as cities involved in wishing to become *Gründerstädte*.

In conclusion: Be bolder, have confidence, create synergies, and make a well-crafted mosaic out of all the good elements of Kiel. It’s about enabling an effective, appreciative *Ermöglichungskultur* which includes accepting occasional mistakes.

---

<sup>71</sup> ‘Thinker in Residence’, Wikipedia, accessed 22. August 2022, [https://en.wikipedia.org/wiki/Thinker\\_in\\_Residence](https://en.wikipedia.org/wiki/Thinker_in_Residence)

<sup>72</sup> Bizkaia talent, accessed 22. August 2022, <https://www.bizkaiaatalent.eus/en/estrategia-reconocida-ejemplos/>

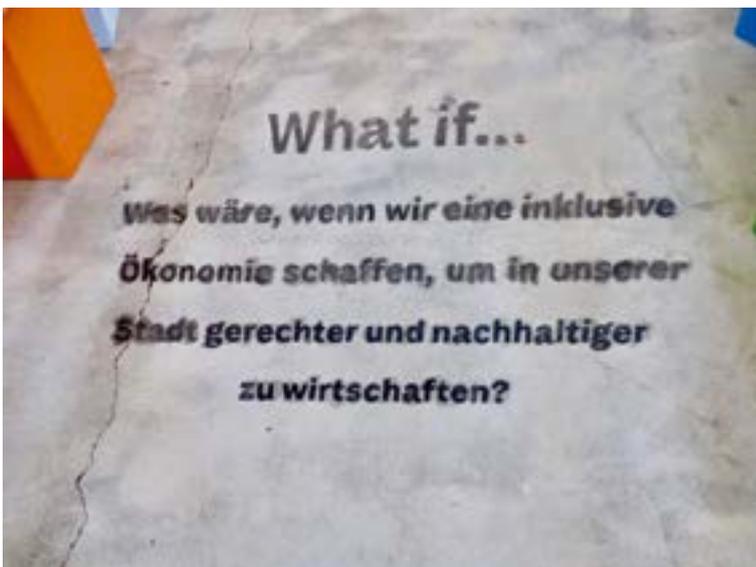
# Kiel: An Emerging Creative City

This final report is called ‘**Kiel an emerging creative city**’, as being creative as a city is not about reaching a specific, determined end point. It instead emphasises the ambition of developing **a culture of diverse possibilities**. This is a new path and ongoing process that should guide how Kiel thinks, plans and acts – both now and in the future. It does not suggest a need to continually change things, but rather interrogates what the city does within an openness to change. In short, moving towards a “**yes, if ...**” rather than a “**no, because ...**” culture.

The document unfolds as follows: it assesses the creative potential of the City of Kiel along a series of criteria and highlights key issues emerging from the investigation as areas of potential, and it then draws these different perspectives together. Three ideas run through the report: **Thinking afresh (umdenken), enabling (ermöglichen), and shaping (gestalten)**.

Our approach involves assessing the current strengths and challenges, and against that backdrop explores Kiel’s potential, and above made a series of recommendations as to how Kiel can make more of its strengths to be positioned as an interesting, vibrant city fit for the future.

A useful way of moving forward is to consider a matrix of possible measures along two axes.<sup>73</sup> The first axis moves from easy, rather inexpensive towards the expensive. The second moves along time from the short to the medium to complex long term projects. Bringing these together can act as a foundation to build momentum for more elaborate, resource-intensive, longer-term initiatives. They are all to be seen as part of an “orchestrated strategy”.



73 see graphic page 116

## A starting Reflection

The fact that the City of Kiel has had a Referat Kreative Stadt<sup>74</sup> since 2016, whose establishment was approved by all political parties in the City Council at the time and continues to be supported, is already a strong indicator of the pledge towards fostering the city's creativity. Additionally, allowing the authors of this report to assess Kiel honestly, whatever the outcome that emerged, is a special positive sign.

However, the fact that this department and with it this report, are located within the *Dezernat* for Youth, Education and Culture sends out a message that creativity is more related to artistic activities, when the intent for its impact was always across the city as a whole.

In retrospect, as a key cross-cutting issue with a direct impact across all departments and divisions, the “creative city” activities to date could likely have had an even greater impact on Kiel had they been placed under the auspices of the mayor and received his active promotion just like other future-oriented initiatives such as the ‘Kiel 2042’ project. In essence both projects are about the same thing, namely: **‘What is the vision for Kiel? And how do we get there?’**

## Setting the Scene

All cities need to know how well they are doing, which means that measurements of their capabilities, “pulse” and atmosphere are crucial.

We live in a world informed and shaped by measurements: by length, volume, income, size, energy or other aspects of reality; we measure wealth and poverty, happiness and depression levels, whole societies, economies and now even cities.

We do this to break down and unscramble their complexities. Various measurement systems exist concerned with innovation, municipal performance, diversity, quality of life, and the so-called creative economy sector, amongst many others.

The Creative City Index differs from most indexes as it looks at **the city as an integrated and holistic organism** with innumerable feedback loops affecting each other. It studies a place both from an insider and outsider perspective. It explores processes and projects in cities in order to assess its overall dynamic. Within Kiel, the deployment of the Creative City Index and the wide activities around it can be seen as an instrument to help create progress in Kiel, across departments within the administration and with all key actors beyond the public sector. It is not a siloed departmental goal.

Our Kiel project has been enhanced by adding a psychological assessment through an urban psyche test called the ‘Spirit of Kiel’ (see page 109). This allows us to **explore the mindset and character of Kiel** and how this might affect its levels of energy, determination, and motivation to move forward.

Cities can only be seen as creative or agile if they display a culture of possibility, which is a set of attitudes and a mindset open to imaginative thinking, visible in all sorts of initiatives. Many cities have creative projects in them but that does not mean that they are necessarily creative as a whole. **Kiel needs not to be a place of interesting unconnected projects; rather, Kiel as a whole is the project.** What we know is that uncreative places decline and fail, since they do not interrogate their past and present or reassess their resources, prospects and potential for the future.

---

74 Creative City Department

A central purpose of being imaginative, alert and open minded is to become resilient and able to adapt well to potential uncertainties; to use new possibilities well, such as the power of digitisation; to do this in ways that engage Kiel's varied communities; and all of this in the context of doing things with sustainability front of mind, for instance by switching the focus of economic processes to circular thinking.

This implies creating the conditions for Kiel to control its own destiny rather than falling victim to circumstances conditioned and forged by others or outside influences. Innumerable factors shape prospects. Traditionally these were largely seen as immutable and tangible – factors such as location and physical resources. We now recognize that urban assets are more intangible and invisible – factors such as the personality and characteristics of a place's people and organisations. When these qualities are positive and well-aligned it is easier to bend situations to your needs and to guide events your way. **This requires a clarity of purpose, a scenario of where Kiel wants to go, and a plan of action for how to get there.** Cities that are able to orchestrate this complex dynamic do much better.

Wider conditions either help or hinder developing the creative climate of a place. Kiel's history, for instance, determines many things. It was largely destroyed in the war; it was a navy headquarter which embedded a more hierarchical approach that is **etched into Kiel's DNA**; it was not a trading city and it was expelled from the Hanseatic League, which results in the city not having a long-established rich upper-middle class. This has implications for the city's entrepreneurial culture, in addition to factors such as funding – in Kiel there is a lack of foundations operating for the public good of the city, when compared to other places such as Lübeck. It is also apparent that the city has little influence over the field of educational content as those agendas and the curriculum are state or federal matters, which limits many of Kiel's interesting ideas for changing the culture of learning.

Furthermore, Kiel is an administrative city or *Verwaltungsstadt* with over 30,000 employees<sup>75</sup> and that also shapes its mindset, as does its location. It is more at the edge of Germany even though it might be able to create a new form of centrality with Southern Denmark. Finally, Kiel is a secondary city partly suffering from the pull of Hamburg nearby and this has implications for generating critical mass that has downstream effects, such as the presence of major business or headquarters. These issues determine Kiel's capacity to harness its collective imagination, its resources and talents and to help it punch above its expected weight.

There are then further specific attributes which are necessary components of a creative milieu, such as good education and skills or business and other infrastructures. Importantly, **the rules and incentives regime of the local authority can set the atmosphere of a city and shape its culture.**

To make the most of potential often requires **reframing things**, such as seeing Kiel's less hectic atmosphere or its relative modesty as something that can be turned into an opportunity. Or to create more enabling conditions, such as its participative culture, that can then help discover under-recognised talents of benefit to Kiel. These then need to be **shaped into practical and achievable yet ambitious projects** that stretch and challenge Kiel to move forward. In turn it is crucial to assess these in terms of their potential catalytic impact driven by a paced and purposeful strategy of influence.

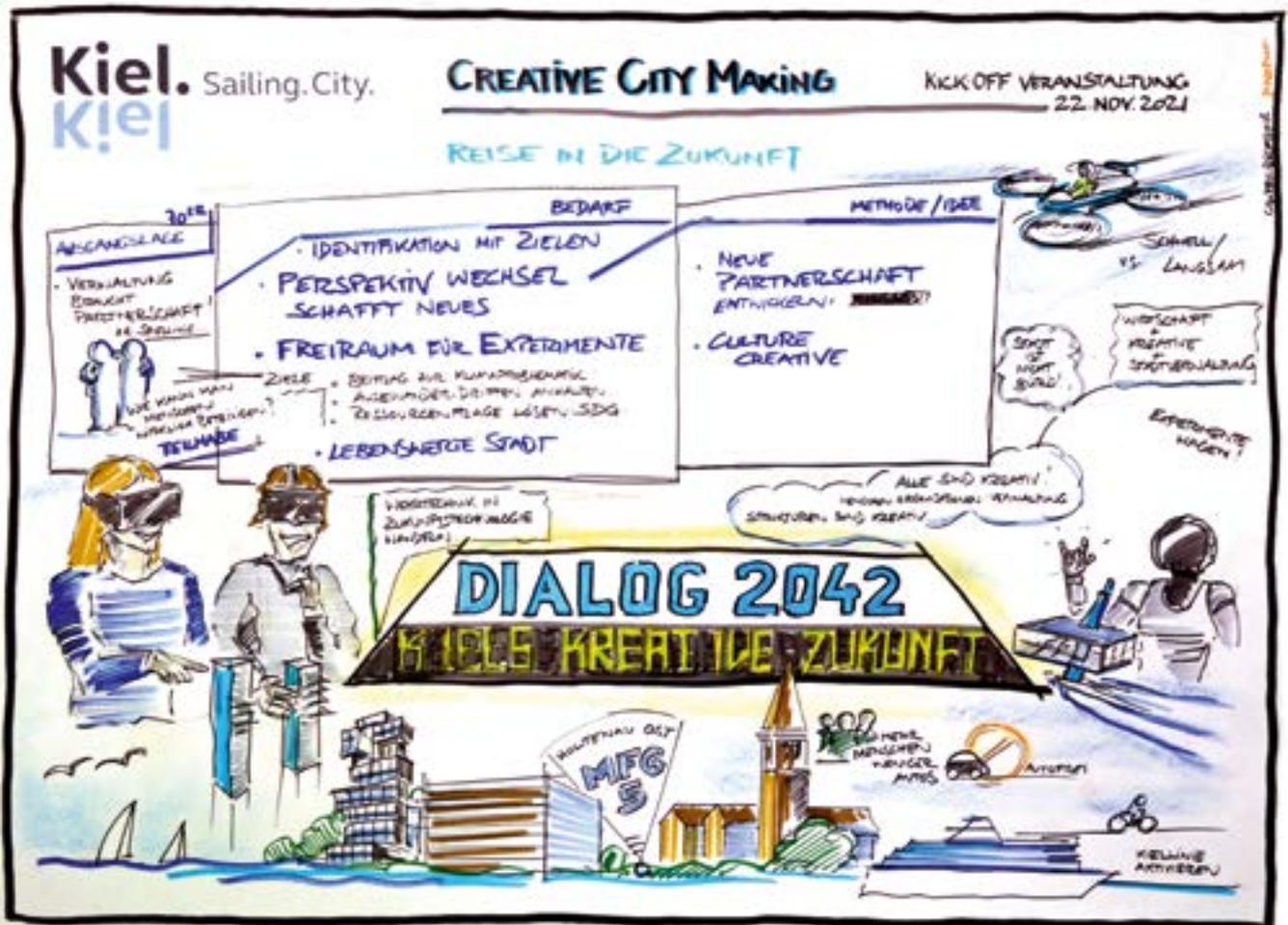
Kiel's potential as a city of possibilities was **judged in seven ways**: A series of face-to-face interviews that evaluated the city's creativity across differing dimensions; an accompanying, quantitatively similar survey online, as well as an online survey assessing the 'Spirit of Kiel'; a strategic collective meeting with 40 key city stakeholders (a similar one also took place pre-pandemic); a series of site visits by the authors of this report to a variety of projects, institutions and places across the city,

<sup>75</sup> Administrative city - this means all employees of the public institutions in the city

with accompanying interviews; a review of the main reports and strategies of Kiel; and finally pre-existing knowledge of the authors, having written several books on the topic and having undertaken this index evaluation in 28 cities. These range from Bilbao, where the approach was first developed in collaboration with Bilbao Metropoli-30<sup>76</sup>, to Helsinki, Krakow, Mannheim, Ghent, and Antwerp in Europe, as well as cities further afield such as Adelaide and Taipei. Helsinki was the highest scoring city of all at 6.81.

**Creativity is clearly not the preserve of any single sector.** Here in Kiel we explored this with people representing the education and training system at all levels comprising tertiary education to professional development or lifelong learning; industry and businesses from large to small as well as cluster initiatives or representative bodies; health and social services; mobility schemes; community and voluntary sector activities; the design industries; the public administration; culture and arts or the gastronomy, the hospitality and leisure sectors and finally the media.

The qualities investigated that foster being more creative as an individual or an organisation were the following: motivation, tenacity, awareness, clarity of communication, broad thinking, inspiration, aspiration, adaptability, dynamism, openness, participation, design awareness, sensory appreciation, professional pride, leadership, and ambition. A city – like an individual or an organisation - needs many of these traits if it is to be forward focused and alive.



76 'About Us', Bilbao Metropoli-30, accessed 22. August 2022: <https://www.bm30.eu/en/association/about-us/>

# Significance of the Assessment

This creativity assessment is a qualitative study from which we derive scores. It involved over 180 people in a variety of formats, including 32 wide-ranging personal interviews that lasted 90-minutes, 66 people who answered a survey online, 36 answered a psychological survey on the ‘Spirit of Kiel’ and around 50 people attended a variety of collective events. The assessment was based on scores given between 1 (very bad) and 10 (extremely good) across four key domains, and the scores were then combined to reach an overall average. The value is seen less in the overall score reached, however, than in the content of the conversations and judgments made to reach each score. The Index is less concerned with a comparative ranking to other cities and more with **what a city needs to do, and how it should do it, to move from one position to the next**. This helps to track progress against aims and targets, to identify opportunities to improve, and to compare performance against internal and external standards. It helps clarify strengths and weaknesses so as to formulate, guide and implement strategic goals and activities.

## The relative weighting of the different qualitative evaluation types:

- Interviews (70 %)
- The authors’ own opinion, based on experience other cities (30 %)

Within the text we highlight and incorporate issues emerging from the ‘Spirit of Kiel’ psychological survey and the general Creative City Index online survey, whose questions dived further into the domains used for the interviews. We used this work to enrich our conclusions.

The strategic conversation engendered by engaging with the Creative City Index is its main value, as places rarely have this opportunity. The work with Kiel provided strong evidence of that. It takes people out of their particular specialisms and enables them to work through issues across disciplines. The Index looked at a series of broad cross-cutting domains and everyone from the specialist to the ordinary citizen had views, for instance on education, urban design, industry strengths or cultural life. The assessment showed that perspectives and judgements can differ strongly and although they may combine to an average score it is this deeper debate and the contrasting opinions that are important. For instance, some judged Kiel’s strategic focus as very good, whilst others were rather sceptical.

A key issue for Kiel is to understand what the city as a whole thinks and we believe our process can help. An overarching comment continually mentioned was that there was “*Luft nach oben*” and that “things were getting better”. Of course, in any city there is room to improve, but not all cities are taking continual steps forward as Kiel seems to be.

## Brief Description of the Evaluation Criteria

The cross-cutting domains evaluated are:

**Nurtures and identifies its creative potential:**

1. Its level of openness, trust, tolerance and accessibility
2. The capacities and potential of its talent and learning landscape

**Enables and supports creative capacity to maximise opportunities and prospects**

3. The political and public framework
4. The focus on strategic leadership, agility and vision
5. The degree of professionalism & effectiveness

**Exploits and harnesses its expertise, talents and aspirations**

6. Levels of entrepreneurship, experimentation and innovation
7. Communication, connectivity and networking capacities

**Expresses this in the lived experience of the city**

8. Distinctiveness, diversity, vitality and expression
9. The place and place-making
10. Liveability and well-being

We dive into a synthesis and reflection on the outcomes for each of these ten categories below, drawing on insights gathered across the ten assessment dimensions.

Score ranges in the Creative Cities Index broadly have the following meaning:

- 90 % + Extraordinary
- 80 % + Exceptional
- 70 % + Excellent
- 60 % + Very Good
- 50 % + Good but could improve
- 50 % - Below average, needs improvement
- 40 % - Poor, needs serious attention
- 30 % - Very poor

The central aim of this evaluation is to assess the extent to which Kiel has and can further develop an *Ermöglichungs- und Lernkultur* (culture of enabling and learning).

## Assessment of the Evaluation Criteria

Summary interview quotes

„Luft nach oben“

„Gestalten statt verwalten“

„Wir bewegen uns zwischen Ermöglichungskultur und Kontrolle!“

„Deutsche Gründlichkeit nervt, weil sie fünf Runden braucht, anstatt eine.“

„Kiel hat Angst groß zu denken“

„Kiel hat einen herben Charme, es ist nicht zuckrig“

„Ich kann in Kiel viel lernen, aber kann ich auch in Kiel bleiben?“

„Wir sind gut in Pflänzchen, aber schlecht in Bäumen“

„Es ist wie ein Puzzle, wir haben alle Teile da, aber wir wissen nicht, wie wir die Teile zusammenbringen sollen, weil wir das Gesamtbild nicht kennen.“

There was a difference in responses between those interviewed face-to-face in small groups, which in general were more positive, and those who independently answered the online survey. Here not being able to inform people about initiatives they may not be aware of or to engage in conversation is one explanation. . Additionally, our own evaluation as external advisors with comparative knowledge of the creativity of other cities was rather positive.

In our overall assessment we give greater weight to the interviews as these were more in-depth, complimented by our own evaluation placing Kiel in the context of other cities. However, the online survey also provides an interesting reference point. The Geist of Kiel highlights the city's tendency to be modest, at times to stand on the fence or to lack boldness. The strategic collective meeting reinforced several key themes, such as the desire for more *Freiräume* or for people to complain less and to focus on Kiel's potential. The site visits highlighted many interesting projects, but many such as Waterkant's innovation exhibition were not easy to reach. The review of major reports, such as the conclusions of the *Innovationsstrategie* also reflected our interviews.

Our overall score is **5.78** and the question is how you increase that overall score and for each domain. One effective means, for instance, would be to simplify the complexity of bureaucratic procedures as this was an overriding theme cutting across most domains.

## 1. Openness, Trust, Tolerance, Accessibility and Participation

### The combined score for this domain is: 6.4

In the personal interviews this domain ranged from **5 to 8.5 with an average score of 6.4**, and so scores rather highly. This is one of Kiel's best scoring domains from the Index, and it was widely acknowledged that the underlying ethos and mood of Kiel is one that is rather open than closed. The authors' own experiences of the city echo this, especially compared to other cities of a similar size and international orientation. Our assessment is **6.5**. The sub-assessment areas that brought the scoring down across evaluation types referred precisely to the city not being especially cosmopolitan and internationally oriented.

Some might think Kiel does not have an active welcoming culture as, if described with personality traits, the city tends to be reserved and modest. Kiel does not shout about itself, which tends to mean you have to dig a bit deeper to find the city's more affectionate side – a characteristic that some would say is typically *Norddeutsch*. Yet, overall it is clearly considered an approachable place. It has a quality of being more cosmopolitan than parochial; less so than much larger cities, such as neighbouring Hamburg, but far more so than many other cities of similar size.

In practical terms Kiel's history shows, especially in crises, that it welcomes incomers of all types – from those returning after time away (a notable trend), to refugees. It is in many ways a city of newcomers and indeed the latest migration crisis showed Kiel's flexibility and welcoming nature.

The city aims to be inclusive, as its well-developed participation objectives clearly show – see the *Leitlinie für Mitwirkung*<sup>77</sup> and *Leitlinien für Kinder- und Jugendbeteiligung*<sup>78</sup> reports. There is a strong willingness to create a participation culture, which is valued, even if some question how deep actual participation goes, with some mentioning a sense of “*Beteiligungskosmetik*”. However, the strategic guidelines are in place and this is acknowledged by the prizes Kiel has won, assessed by external and impartial juries. Extensive support for civic organisations was one key reason for Kiel one of just 13 winning cities afforded the inaugural *Bundespreis kooperative Stadt (Koop.Stadt)* accolade<sup>79</sup>. The city also continues to grow in this dimension, with projects such as the newly completed *Tiny Rathaus*. The city is tolerant, as the relatively low AfD vote (3.3%) in the May 2022 elections shows<sup>80</sup>. Kiel is also perceived as one of the best social media cities, with numerous active followers<sup>81</sup>, evidencing a basis of strong modern communication.

With regards to issues of diversity, equity and inclusion, especially relative to other cities of its size and international standing, Kiel evidences a strong approach that is ever-evolving. Beyond the extensive efforts towards inclusive participation outlined above, the city administration in Kiel is fully aware of the importance of ensuring representation of typically underserved groups as well as comprehensive accessibility. A few especially progressive examples here include the newly enforced *Leitlinie für Gendergerechte Sprache*<sup>82</sup>, strict requirements and controlling around the accessibility of documents and events, and the existence of specific dedicated city departments and fora for

77 'Leitlinie für Mitwirkung', City of Kiel, accessed 23. August 2022: [https://www.kiel.de/de/kiel\\_zukunft/beteiligung\\_der\\_oeffentlichkeit/leitlinie.php](https://www.kiel.de/de/kiel_zukunft/beteiligung_der_oeffentlichkeit/leitlinie.php)

78 'Leitlinien für Kinder- und Jugendbeteiligung', City of Kiel, accessed 23. August 2022: [https://www.kiel.de/de/gesundheit\\_soziales/jugendliche/kinder\\_und\\_jugendbuero/leitlinien.php](https://www.kiel.de/de/gesundheit_soziales/jugendliche/kinder_und_jugendbuero/leitlinien.php)

79 'Preisträger 2021: Bundespreis kooperative Stadt', Koop.Stadt, accessed 23. August 2022: <https://koop-stadt.de>

80 'Wahlen & Abstimmungen, 8. Mai 2022 Landtagswahl', City of Kiel, accessed 23. August 2022: [https://www.kiel.de/de/politik\\_verwaltung/wahlen\\_abstimmungen/index.php](https://www.kiel.de/de/politik_verwaltung/wahlen_abstimmungen/index.php)

81 As of 23. August 2022, the Landeshauptstadt Kiel has 19.4k Instagram followers, 16.6k Facebook followers and 12.8k Twitter followers.

82 'Gendergerechte Kommunikation in der Hauptstadt Kiel', accessed 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/politik\\_verwaltung/\\_dokumente\\_gender/konzept\\_kiel\\_gendergerechte\\_sprache.pdf](https://www.kiel.de/de/politik_verwaltung/_dokumente_gender/konzept_kiel_gendergerechte_sprache.pdf)

often marginalised groups such as migrants<sup>83</sup> and those with disabilities<sup>84</sup>. This mindset is echoed by the city's official messaging and marketing, with extensive programming dedicated to promoting the city's intercultural life<sup>85</sup> and active support of those identifying as LGBTQ+ with a proactive "gay friendly" messaging campaign<sup>86</sup>. All of these efforts both reflect and actively nurture the thriving offering stemming from the city's cultural scene – from established formats such as the Christopher Street Day to newer offerings like the feminist *Anstimmen Festival*<sup>87</sup>. For inspiration in further refining such offerings, Kiel could look to the integration strategies and messaging of other pioneering cities like Mannheim, where 43 percent of the residents have a migration background<sup>88</sup>, and advocacy organisations like DIVERSITRY<sup>89</sup>, which offer inspiration and guidance for improving diversity and inclusion within the public administration.

Another issue that emerged in this domain was the topic of "bubbles". As a smaller place with a manageable size, Kiel experiences the benefit of having a low threshold for connections between people. However, **people tend to cluster in bubbles, which can lead to group thinking and to there being a lack of a reasonable culture of dispute**. Being in bubbles hinders the development of a collaborative culture and so also limits the creation of synergies. This problem was mentioned regularly across both interviews and the online surveys. A lot happens in peoples' own cosmos where there is mutual appreciation. **Connecting across sectors should be promoted to address the lack of transdisciplinary thinking, planning and acting**. This can make one plus one equal three as new opportunities can arise, as well as greater understanding of each other. It would be advisable to have a guide (*Leitfaden*) to ensure this.

Growing such a willingness to connect depends on both individuals and their network. In Kiel, there used to be stronger competition which discouraged cooperative efforts, especially when funding was at stake. However, **over the last three to four years a culture of collaboration has grown in Kiel**, and this shift is particularly acknowledged by the cultural sector. People and networks open up more and have more trust in one another. Naturally like all places Kiel still has in-groups and out-groups.

In assessing openness and accessibility we need to distinguish between attitudes of the population at large and that of the city's institutions. The public administration, for instance, tries to be open and transparent, but is **hampered by its own bureaucratic procedures. It therefore often appears to be less transparent than it actually aims to be**. For those who know their way around these mechanisms and have contact to specific administrators, access can be easy. Yet even in these cases, cumbersome processes can cause demotivation and quickly discourage. Everything has to go to the committees and few can decide for themselves. It should be noted that some areas of the public administration, be they offices or departments, are far more open/open-minded than others.

83 'Kiel für Migrant\*innen', City of Kiel, accessed 23. August 2022 [https://www.kiel.de/de/gesundheit\\_soiales/migration/index.php#beratung](https://www.kiel.de/de/gesundheit_soiales/migration/index.php#beratung)

84 'Kiel für Menschen mit Behinderung', City of Kiel, accessed 23. August 2022, [https://www.kiel.de/de/gesundheit\\_soiales/menschen\\_mit\\_behinderung/\\_ueberblick\\_.php](https://www.kiel.de/de/gesundheit_soiales/menschen_mit_behinderung/_ueberblick_.php)

85 'Vielfalt in Kiel: Zusammen leben', City of Kiel, accessed 23. August 2022 [https://kiel.de/de/gesundheit\\_soiales/migration/interkulturelle\\_wochen.php](https://kiel.de/de/gesundheit_soiales/migration/interkulturelle_wochen.php)

86 'Gay friendly', City of Kiel, accessed 23. August 2022 <https://www.kiel-sailing-city.de/kieler-foerde-entdecken/kultur/gay-friendly.html>

87 'Anstimmen Festival 06.–12. Juni 2022', Zwischenfunk Kollektiv, accessed 23. August 2022, <https://zwischenfunken-kollektiv.org/de/programm>

88 'Integration statement', City of Mannheim, accessed 18. August 2022 <https://www.mannheim.de/en/being-citizen/integration>

89 'About Us', DIVERSITRY, accessed 18. August 2022 <https://www.diversity.com/über-uns>

## SIGNIFICANCE OF THE ASSESSMENT

The sense and judgement of how open or accessible Kiel is also relates to age and gender profiles as well as peoples' social and economic position. The young have far greater expectations as they have grown up in a world where **tolerance and diversity is a „must-have“** that all municipalities and groups within them must address. This is one reason why the older cohort sees Kiel as more inclusive than younger groupings. Another reason is that this younger generation of digital natives is used to having an active voice on a variety of online platforms, and **an ability to co-determine decisions relating to their lives**. The older generation, by contrast, tends to feel satisfied with less active co-creation, or sometimes even that the participative imperative goes too far. Further interesting nuances emerged in the online survey regarding a difference in gender perception of Kiel's tolerance and inclusivity at different ages. In the online survey, there is a stark difference between how men between 45 and 54 years old rate the city. 66.25% of men consider the city to be tolerant and 80% inclusive. Women beg to differ where 31.25% think Kiel is tolerant and 45% say it is inclusive. In the younger cohort of 25 to 34 year olds by contrast, scores between men and women align better. Women say tolerance is 50.92% and inclusive 50% and men say 56.25% for tolerance and 60% for inclusiveness..

Another crucial group to consider are lower income or disadvantaged groups who may also judge these issues differently – often under-networked they tend to connect with the under-networked in a negative cycle that exacerbates their disadvantages as cities gentrify. High levels of social engagement experienced in a city as a whole often bypasses these groups. From the materials consulted and experiences undertaken to create this report, there is nothing to suggest that Kiel is performing worse nor better than other similarly sized cities in this regard.

Our external assessment of Kiel, when considered in comparison to other cities, is that the city is rather open. One reason for this positive leaning is, for instance, that few cities have such clear participation guidelines. Secondly, many of the criticisms mentioned relate to embedded structures of the public administration which are less the result of individual intent than of systemic challenges also present at a national level, and indeed far beyond.



## INTERVIEW QUOTES

„Die Tür ist prinzipiell mehr auf als zu.“ / „Kieler\*innen sind reserviert ... Man muss sie weicklopfen“ / „Weniger Willkommenskultur, mehr Zurückhaltung“ / „Ich glaube, es gibt keine allgemeine ‚Misstrauenskultur‘“ / „In Kiel ist viel möglich, fast dörfliche Strukturen, aber der Zugang zum Machen und um eine\*n Macher\*in zu werden, ist schwierig“ / „Man macht ganz viel, aber viel davon ist einfach Beteiligungskosmetik“ / „Vertrauen und Offenheit muss erarbeitet und erkämpft werden. Wir bekommen es nicht geschenkt“ / „Offenheit ist Arbeit von zwei Seiten“ / „Nach Kiel kommt man nicht spontan“ / „Lübeck ist eine alte Dame und Kiel eine junge Frau“ / „Die Grundstimmung ist offen“ / „Stadt der kurzen Wege“

## BEST PRACTICES

- Koop.Stadt Beteiligungspreis
  - Pop-Up Pavillon am Alten Markt
  - Tiny Rathaus
  - Initiative MITTE Kiel
- Leitlinien für Mitwirkung sowie für Kinder- und Jugendbeteiligung
- Leitlinie für Gendergerechte Sprache
- Programm zur Vielfalt in Kiel
- Das Büro Soziale Stadt Gaarden
- Jugendbüro/Jugendcafe
- Junger Rat der Landeshauptstadt Kiel
- Social media Auftritt (Instagram/Facebook/Twitter)

## 2. Talent and Learning Landscape

**The combined score for this domain is: 5.4**

In the personal interviews, this domain scored **5.6 with a range of 3.5 to 8**, for which the higher education facilities and kindergartens (*Kitas*) received higher scores than schools. This view was echoed in the online survey, where the evaluation of schools was largely negative. The authors' assessment for this domain is also rather on the low side, at **4.8**. Adding to the points above, we believe more effort could be put into talent attraction at the higher education level and beyond, and that research knowledge could be exploited more effectively to the benefit of the wider city.

A key clarification to make is that these lower scores are not a reflection of a lack of excellent school teachers in Kiel – the issues highlighted here rather relate to **a structural problem**. A common phrase heard was that “Kiel should become bolder in education and dare to do more.” There was substantial debate within this area as it covers opportunities and potential all the way from day-care centres through universities to the city’s approach to life-long learning.

One overriding theme mentioned was how education and learning needs to be rethought, especially in schools, in the context of a changed world which demands new expectations and new skills. What, for instance, will learning look like and in what kind of spaces will it be in 2042? How do schools teach pupils for the jobs of the future? The danger is that, quoting one of the interviews, “we are reproducing the existing, which may not be future resilient”. Importantly, this structural problem is not unique to Kiel. The dilemma is that **the city has little authority over key issues such as the curriculum which are under national authority**. Positively, interviewees noted that curriculum teaching and broader learning already extends beyond classrooms, especially through offers of ways to connect to “real” life experiences of the city and nature.

Students, even the young who are digitally adept, are wanting more and more to become **partners or co-creators of their own learning** and be empowered to take risks, be innovative and seize any opportunity thrown their way. This requires a shift in the role of teachers towards being enablers rather than instructors, as tech-savvy as their pupils, and to learning experiences being more personalised. In this scenario, students would have more control of their own learning journey with less standardised tests and with some blending of some traditional methods. Classrooms would coexist as physical spaces and online spaces, flipping the current learning model upside down so students can learn at home and spend class time collaborating and applying their knowledge to real-life issues. Some call this an ‘interest-forming school system’.

A good example that has positive results is the *Lernwerft*, a private school unfortunately, where independent learning plays a major role meeting the desire of the younger generation to give more space in school to questions about the future. Clearly, state and city governments would need to collaborate on this. Such a shift in perspective has impacts on mindsets, the availability and freedom to act by the city of Kiel.

Second-chance education was highlighted as an important aspect of harnessing Kiel’s collective potential, especially in the context of changing work requirements and the need for new skills that affect more mature people in particular. Yet, second-chance education is not as socially recognised as an *Abitur*. Whilst Kiel’s *Volkshochschule* has a good reputation it is not necessarily seen as a route to a career. The *Regionales Übergangsmanagement (RBZ)* is regarded well in supporting the transition from school to work or university.

In terms of promoting talent beyond the school, the city of Kiel is recognized both for its prize giving culture in areas such as sustainability, youth or cultural projects and has funding pots to match.<sup>90 91 92</sup>

Whilst Kiel is not seen as a hub for talent promotion there are several individual initiatives such as 'Yooweedoo'<sup>93</sup> or 'opencampus'<sup>94</sup> with a wider reputation and worthy of mention, especially as these allow access to non-students. There is also the 'Rock your Life'<sup>95</sup> initiative. Encouraging signs are the growth of Kiel's co-working scene in particular, which is growing enormously and radiating throughout Germany – see 'Coworkland'<sup>96</sup> or 'Neulandia'<sup>97</sup> as examples. Another good example is the 'Prototyping Week'<sup>98</sup>. The benefit here for start-ups is that they are less in the limelight than they would be in say Berlin or Hamburg and so might have more freedom to experiment. This connects to Kiel's aim to become a *Gründerstadt*. The key issue here is that venture capital funders are not sufficiently based in the city. Furthermore, it is said that giving academic knowledge higher status is not helpful in aiming to become a *Gründerstadt*.

There is substantial information and rankings on universities and although the Christian-Albrechts-Universität (CAU) is a top 20 German university it is often regarded as a second choice. By contrast, the Muthesius Kunsthochschule (Muthesius) is seen as a first choice, as is the Fachhochschule Kiel (Fachhochschule) for those attracted to a path of more applied education. Many note and this applies to all institutions that Kiel is a second choice for incoming professors or others who want to return to Kiel because it is less stressful and competitive.

Some central themes highlighted across the interviews and online survey were: Making better connections along the learning journey from kindergartens (*Kitas*) to schools to higher education and employment. The openness to collaborate and so the permeability between the different systems is not high enough. Here the divided responsibilities between state and the city have implications, with the municipality having little leverage on universities. There is insufficient cooperation between higher education institutions, although some initiatives exist, and a need for the CAU and the Fachhochschule to work in more transdisciplinary ways. Here the Fachhochschule is taking good steps forward, yet there is an unfortunate status problem with universities perceiving themselves as superior and being seen as better even by schools themselves.

Kiel faces three central problems. The first is that **once people finish their education in Kiel there are few job opportunities** given the lack of larger firms and not so well-developed industry sectors, such as design for those coming out of Muthesius. The migration balances of students at the transition from higher education to employment 2018 are stark - research which Das Handelsblatt has reported. With a point of comparison with 100 % as the benchmark: neighbouring Hamburg gains more students than it loses - namely 156 % whereas Kiel in terms of in and out flow loses 20 %.<sup>99</sup> In short: Kiel creates talent, but that talent moves away.

<sup>90</sup> Kultur und Wissenschaftspreis Kiel, accessed 1. September 2022, [https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur-\\_und\\_Wissenschaftspreis\\_der\\_Stadt\\_Kiel](https://de.wikipedia.org/wiki/Kultur-_und_Wissenschaftspreis_der_Stadt_Kiel)

<sup>91</sup> Junger Kulturpreis, accessed 1. September 2022, [https://www.kiel.de/de/kultur\\_freizeit/preise/junger\\_kulturpreis.php](https://www.kiel.de/de/kultur_freizeit/preise/junger_kulturpreis.php)

<sup>92</sup> Nachhaltigkeitspreis, accessed 1. September 2022, [https://www.kiel.de/de/umwelt\\_verkehr/umweltpreise\\_und\\_wettbewerbe/kieler\\_nachhaltigkeitspreis\\_2022.php](https://www.kiel.de/de/umwelt_verkehr/umweltpreise_und_wettbewerbe/kieler_nachhaltigkeitspreis_2022.php)

<sup>93</sup> 'Über Uns', yooweedoo, accessed 1. September 2022, <https://www.yooweedoo.org/de/ueber-uns>

<sup>94</sup> opencampus, accessed 1. September 2022, <https://edu.opencampus.sh>

<sup>95</sup> Rock Your Life, accessed 1. September 2022, <https://rockyourlife.de>

<sup>96</sup> CoWorkLand, accessed 1. September 2022, <https://coworkland.de/de>

<sup>97</sup> Neulandia, accessed 1. September 2022, <https://neulandia.de>

<sup>98</sup> "Prototypingweek", Starterkitchen Coworkingspace, accessed 25 August 2022, <https://starterkitchen.de/ptw/>

<sup>99</sup> Absolvent\*innen Flucht, accessed 1. September 2022, <https://amp2.handelsblatt.com/politik/deutschland/studie-hochschulabsolventen-fluechten-weiter-aus-dem-osten/24147846.html>

Second, **there is too little focus on knowledge transfer and applied study.** This is seen most dramatically in GEOMAR, where world class research is taking place but a lack of applied activities and business formation means opportunities have been lost. This is why TransMarTech<sup>100</sup>, “Schleswig-Holstein’s incubator for maritime technology”, was founded – but are its funding ambitions enough to help Kiel become a *Gründerstadt*? The opencampus is another important project that can fit into a start-up ecosystem. However, whilst there is much more to be done to foster a necessary entrepreneurial attitude there is a trend for younger professors to have a different mindset.

The third problem is that, while Kiel has the potential to be a good *Wissensstadt* with its varied institutions, it does not feel like such since **the major institutions are dispersed and do not blend into the city core.** A sense of urbanity (a rich and multifaceted urban life), which is often driven by the presence of students, is largely missing.

In relation to refreshing skills in the public administration and bringing in *Quereinsteiger\*innen*, there is a problem with the *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD)* that puts a constraint on bringing in new talents and innovations. Here again, union issues are largely beyond the control of the city, although **if Kiel were to project itself as a pioneering city it might be able to negotiate experiments with the higher authorities.** A related theme is the idea of creating more *Bildungsurlaub* possibilities, perhaps with a creative focus.

Two final points regarding demographics that are important to keep in mind. Firstly, with the trend towards ageing populations in more economically developed countries, we are heading for a shortage of skilled workers in the social and health care sectors, yet these are not the wealth creating sectors. Kiel must consider how to factor this into its overall economic planning. And secondly, according to our interviews student accommodation is a problem in Kiel. The tertiary institutions can only provide under 10% of student housing at preferential rates whereas at a Federal level the average is 15%. For this reason, it is claimed, less foreign students can come.

The external evaluation reinforces the lower end scores around **5**. First, learning at all levels is being re-thought both in the context of the digital turn and the Covid experience. Second, there is an assumption that a *Wissensstadt* is essentially academically driven. Clearly, there is substantial knowledge locked up in the various higher education facilities, but there does not seem to be an active eco-system approach where public, private and civic knowledge is brought together.

## INTERVIEW QUOTES

„Kinder bekommen den Auftrag, ein Bild zu malen. Immer mit der Vorgabe, wie das Bild auszu-  
sehen hat.“ / „Gerade die Co-Working-Szene wächst enorm und strahlt deutschlandweit aus.“ /  
„Kiel ist das angestrahlte Reh auf der Straße, wenn wir etwas verändern wollen.“ / „Ich kann in  
Kiel viel lernen, aber kann ich auch in Kiel bleiben?“ / „Ich muss hier nichts Großes machen, aber  
kann etwas machen.“

<sup>100</sup> TransMarTech, accessed 1. September 2022, <https://www.transmartech.sh>

**BEST PRACTICES**

- yooweedoo
- Opencampus
  - Waterkant
- ALTE MU
- Anscharcampus
- StrandFabrik
- Festung Friedrichsort
- Muthesius Kunsthochschule/Fachhochschule Kiel/Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Volkshochschule Kiel
- RBZ (Regionale Berufsbildungszentren)
- Digitale Woche Kiel
- Geomar
- TransMarTech
- UKSH – Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Ausgezeichnetes Lehrkrankenhaus für ganz Deutschland)



### 3. The Political and Public Framework

**The combined score for this domain is: 6.1**

There were strong differences in assessing this field. In the interviews, scores ranged from **2.75 to 8.5 with an average of 6.3**. The authors would score this domain at **5.5**. It is important to remember that cities have limitations in terms of authority as *Länder* and the *Bund* control many aspects of urban life as well as the resources. Citizens are usually unaware of this and may criticise a city for issues over which they have little control. What's more, even within the areas a city can control, there are legal restrictions that often hinder innovative approaches to city making. This highlights the central 'creativity versus bureaucracy' dilemma, as outlined in the interviews: „**Wir bewegen uns zwischen Ermöglichungskultur und Kontrolle!**“. However, while we recognize this inherent dilemma and that so many restrictions are imposed by external authorities, it is important that greater attempts are made to challenge processes that are too cumbersome and ineffective.

The online responses offered a relatively positive appraisal, with 50.72% rating public institutions as quite accessible and easy to navigate and 64.93% rating trust in the institutions as high. One extremely high-scoring element of the online survey is the score given by the younger cohort of up to 35 years old regarding trust in the public institutions where the figure was 80.48% and where they regarded accessibility at 64.29%. As the age groups rose that trust reduced, as did their sense of institutions being accessible. **What continually drags scores down is how the administration is perceived as very bureaucratic.**

Overall, the political leadership is willing to look to the future and there are good guiding principles embedded in *Leitlinien* that exist for a wide number of issues, such as diversity and the integration of migrants, social engagement, youth and more. The 'Kiel 2042' project is also a forward-looking framework, but the process has been slowed down by the pandemic which is causing mild frustration.



This means that in broad terms the political framework is positive with clear evidence in some areas of a willingness to experiment, supported by funding. Add to that the *Oberbürgermeister* is seen as approachable, empathetic and trusted, as are his top team, especially in comparison to the last 15/20 years.

Many say Kiel's problem is 'walking the talk' and implementing the strategies, policies and projects they promote. These can get stuck in a 'no, because' culture. There is too little agility and determination to make things happen once you go through the levels of the bureaucracy where people find it easier and safer to stick to regulations, perhaps outdated ones. Rather than being willing to apply common sense to bend the rules when they know that would lead to a better outcome.

Another aspect is that political representatives often do not have the necessary depth of expertise on topics or projects, but are dependent on advice from outside consultants when making decisions and ultimately leave their implementation to the administration. Whilst Kiel has commissioned many reports or surveys, a key consideration remains how to shift decision-making into a process that takes place in collaboration with a wider set of stakeholders.

**“Das Stichwort ist: Von Verwaltung zur Gestaltung.”** Here learnings can be applied from other countries which are less strict, such as the Nordics with their various public innovation agencies, such as Sitra<sup>101</sup> in Finland, Vinnova<sup>102</sup> in Sweden or Denmark's Centre for Public/Private Innovation.<sup>103</sup> Comparing administrative cultures, in Germany there tends to be a fear of making errors and thus an attempt to guarantee success – a difficult endeavour.

The very fact that the Creative City Department exists is a rare example that needs highlighting more strongly, and especially that it was established by a political mandate based on a consensus – even if the department still remains a bit under the radar. The Department, however, is already doing a lot of work – having ideas, promoting new themes or generating projects like this one. In this way it is highlighting a different way of looking at Kiel's potential. With extra resourcing, there is much it could do. It is an example of having a good idea but not sufficiently maximizing its potential.

This is a typical issue with cross-cutting topics as it requires the public administration to integrate cross-departmental working. Whilst connections between the Creative City Department and other sections do exist, for too many people the topic feels like an add-on to existing work, when in fact in the long term it could save work and make Kiel be more effective. Indeed, the department probably has more resonance outside the *Rathaus* than within it and especially within the broader cultural scene.

The support for creative centres and the many other initiatives is much appreciated as without it nothing much could work and has allowed them the space to network and build trust even though there is always the question of more guaranteed longer term funding. Here again the lack of foundations (*Stiftungen*) is mentioned in relation to the lack of funding available.

Importantly, we need to remember that the creative city agenda is broader than only a focus on creativity in the cultural sphere.

This makes the approach of the head of department responsible for the Creative City Department, supported by its self-government, all the more valuable. By bringing the process of evaluating the Creative Index to Kiel it helps show the overriding importance of a “Creative City” (also outside the Department of Culture) visible to everyone. It provides a basis for making more of the city's resources across all departments and external stakeholders.

101 Sitra, accessed 1. September 2022, <https://www.sitra.fi/en/> <https://co-pi.dk/en/about-coi/about-coi/>

102 Vinnova, accessed 1. September 2022, <https://www.vinnova.se/en/>

103 COI, accessed 1. September 2022, <https://co-pi.dk/en/about-coi/about-coi/>

## SIGNIFICANCE OF THE ASSESSMENT

A final point relating to the bigger framework is that Kiel only has one newspaper – a typical problem for smaller cities – that has an older readership and is more willing to talk about the negative rather than the positives or at least to discuss and make suggestions as to how things could be improved.

The external evaluation supports the conclusions of the survey that **whilst the political framework is largely positive the city is held back by its structures**. This is why the idea of “creative bureaucracy” should be explored to simplify procedures, as so many processes demotivate staff so that they cannot work at their best. Thus, internal resources are underutilised.

## INTERVIEW QUOTES

„Jedes Amt bräuchte eine Person aus dem Referat Kreative Stadt“ / „Hier gibt es eine zweifache Hemmung – eine große Verwaltungsstadt zu sein, plus die Prozesse der Bürokratie“ / „Wir bewegen uns zwischen Ermöglickungskultur und Kontrolle!“ / „Kiel kann nicht immer seine Bürger\*innen einfach mal machen lassen“ / „Kreativzentren profitieren durch Förderung der Stadtverwaltung. Ohne Verwaltung geht nichts. Und es gibt viele Mittel für unterschiedliche Initiativen.“ / „Fehlerkultur – ja! Im kleinen Kreis können wir alles wieder gelöst kriegen.“

## BEST PRACTICES

- Referat Kreative Stadt
  - Zusammenarbeit Smarte KielRegion
  - Tiny Rathaus
  - KI:GO Digitale Antragsformulare/Erster Hackathon der Stadtverwaltung
- Partnerstädte mit aktiver Zusammenarbeit: Aarhus/San Francisco
- Kiel Marketing
  - Innenstadtmanagement
  - Zwischennutzungsmanagement für die Kieler Innenstadt

## 4. Strategic Leadership, Agility and Vision

**The combined score for this domain is: 5.1**

The assessment of this domain in the interviews **ranged from 2 to 7 with an average of 5.1**. The central message was that there were many ideas and strategies for a range of sub-topics, such as being more sustainable, becoming a *Gründerstadt*, a maritime industry city, a Creative City or a cycling city, developing a *Beteiligungskultur* and more. Many asked: “what do these practically involve in a visible way?”. How, for instance, do you feel in the atmosphere that Kiel intends to be a sustainable or a creative city? Furthermore many of the themes are cross-cutting – who then is responsible and will take responsibility when it is everyone’s task. Equally they are mostly not legally binding tasks like education so might receive less than from political decision makers. The authors broadly agree with this assessment, scoring a **5**. We would add that one of Kiel’s main problems is thinking collectively to prioritise the differing sub-strategies, streamline them and create synergies between them.

A key issue raised across the interviews is that **Kiel is currently perceived as a city of projects**, with many mini-visions which show its willingness to think ahead, **rather than Kiel as a whole being the project**. Interviewees are concerned that vision and strategy are not strongly connected enough. Aarhus, one of Kiel’s twin cities, is frequently noted here as a comparative model especially in terms of its ambitions and urban design. A complaint is that there is no overall comprehensive, easily understandable core ambition, narrative and mission that represents a vision that brings all aspects together with priorities to match. Perhaps it is there in its parts, but it needs to be communicated in a way that enables all relevant city actors to immediately grasp its potential and – crucially – imagine how they can contribute to it. In short: Who are we, with all our constraints and potential? What do we want to be? And how will we get there in a paced, purposeful and timed approach? A precondition for this is to engage the widest audiences and the ‘Kiel 2042’ framework and process are an attempt to do this. Many interviewees feel that 2042 was too far away, failing to generate the urgency to act now, and that its priorities and goals were not clearly defined. The common thread seems to be **a lack of transparent monitoring of where the city is in its future journey**. It was also noted that the business community, research centres and similar entities should be more involved.

The self-image of a city is often driven by lofty aspirations and comparisons. So in Kiel’s case, what about, as one interviewee suggested: **“We could become ‘the Boston of the North!’** With GEOMAR, the Kiel Institute for the World Economy (Kiel Institut für Weltwirtschaft), the CAU, the Fachhochschule, the creative scene and the connection to the water.” Such an idea represents big thinking.

Beyond the strategies noted above there are a series of strategic projects, often much discussed. These include: the access to the water near the station and the Kaistraße; connecting Kiel’s centre better to Gaarden or developing the Hörn.

Needless to say all these bigger picture strategic aims and goals involve political discussion and negotiation, which are of course party and person dependent, although currently the *Oberbürgermeister* represents Kiel politics for the public at large. Additionally, in terms of turning intentions into reality, implementation is often complex due to long routes of the bureaucracy.

Confusion can emerge when the city brand is only seen as ‘Sailing City’ as it does not fully capture Kiel’s bigger picture potential related to the ocean. Kiel’s self-image needs to be carried outwards in a self-reinforcing cycle. If done well, these image worlds created and connected to a powerful storyline can then help to suck resources into the city – something that doesn’t yet happen enough in Kiel.

Taking the strategies of Kiel together – whether it is a concept, like sustainability, or a specific project, like ‘Kiel 2042’ – inevitably raises dilemmas about funding and follow through. For example, is it better to have a tangible icon project or to focus on the more intangibles or innovative processes that then need to be made visible? What should the balance be? A central question is whether one very expensive icon is more effective than 100 smaller well orchestrated projects. Our view is that in Kiel’s current condition the latter might be better.

Implementation was a key feature of our investigation. Perhaps, provocatively, **it might be better to have fewer ideas that get fulfilled than many that raise unfulfilled expectations.** This means assessing the overall structure and potential synergies between ideas and existing and potential projects. Here the issue of team working was often highlighted both politically and at the administrative level. We are dealing with a common human dilemma – the desire to control a domain without interference. Traditionally that had to be fought for in the ways alpha animals do. A consequence, as evidenced in Kiel, is that too many initiatives and often duplicating projects can be set up with little clarity about who is responsible for what. This can also lead funding pots to be distributed and coordinated in an unfortunate way.

On the positive side, **work in the educational, economic and creative sectors is undergoing a major transformation with new actors involved, and this includes the administration with a collaborative and trusting spirit.** Here the city’s accolade through the *Bundespreis kooperative Stadt (Koop. Stadt)* was praised as was the ‘KIEL hilft KIEL’ project to support the local economy through the Corona period.<sup>104</sup> Yet, interviewees from business told us of projects proposed, worked on extensively and supported by them were thwarted when trying to implement the idea.

Clearly outsiders, both from Kiel itself and elsewhere, may see things differently than what is happening in reality, yet the impression remains that more can be done in terms of teams working. This raises the communications issue. Only when you are in the bubble are the processes and corridors to the city administration easier, such as understanding funding pots, so transparency and low-threshold communication is key.

The external evaluation chimes with the overall survey results and highlights the need to establish a joint, easily understandable narrative that brings the threads together into an aspirational story that outlines a path to get there.

---

<sup>104</sup> “Wettbewerb der Ideen - die Gewinner!”, KIEL Hilft KIEL, accessed 25. August 2022, <https://www.kiel-hilft-kiel.de/ideen.html>

## INTERVIEW QUOTES

„Ich hätte 2013 viel schlechter bewertet als jetzt“ / „Intern hat man das Gefühl, man fährt ins Nirgendwo“ / „Zu viel von allem und zu wenig von einer gemeinsamen Vision“ / „Wer ganz viele Gesichter haben will, hat irgendwann gar keins mehr“ / „Sailing City passt nicht mit dem zusammen, was Kiel macht“ / „Ich kenne die Visionen der Führungskräfte nicht“ / „Was möchte Kiel sein und für was möchte Kiel stehen? Das fehlt mir total“ / „Sailing City ist nicht greifbar und überholt und hat keinen Wert mehr für Bürger\*innen“ / „Führungspersönlichkeiten sind sehr gut, aber gut zusammen?“ / „Wir könnten das „Boston des Nordens“ werden!“

## BEST PRACTICES

- Several future-oriented city projects, even if they required better knitting together:
  - Der Zukunftsdialog Kiel 2042
  - Referat für Kreative Stadt
  - Meeresvisualisierungszentrum
- Bundespreis kooperativer Stadt (Koop.Stadt)
- KIEL Hilft KIEL



## 5. Professionalism and Effectiveness

### The combined score for this domain is: 4.7

The scores in this domain are low. In the interviews, scores ranged **from 2.3 to 6.5 with an average 4.6**, and the authors broadly agreed with this assessment, offering a marginally higher score of **4.8**.

Unsurprisingly the idea of what “being a professional” means has dramatically changed over recent decades – and it continues to evolve, with increasing force. Historically professionalism was seen as thinking, working through, project planning and acting in a very logical, linear and analogue fashion. That kind of professionalism is exaggerated, and is now deemed to be old-fashioned. In a modern context, the mainstream understanding professionalism has moved away from being seen merely as an individual’s adherence to a set of standards or conduct. It instead includes other qualities, such as being agile and responsive to changing circumstances.

The extent of this evolution is culturally determined. In the German context, cultural traits of thoroughness (*Gründlichkeit*) and orderliness can lead this more historical view of professionalism to still be seen as a model for doing projects well. This tends to lead to practices such as checking and re-checking, and in bureaucratic terms endless report writing, protocoling of meetings, and further procedures that drain peoples’ energy. **Everything having to be realistic and error-free stops a culture of possibility, a culture of allowing errors, and a culture of debate and constructive conflict, as well as new ways of thinking and doing.** Here Kiel’s modesty and preferring to stay neutral (see the ‘Spirit of Kiel’ section below) especially in relation to constructive conflict does not help. The overall result of these combined traits in the city as a whole can be an experience of rigidity and fearfulness, as well as “*verwalten statt gestalten*”. Additionally such behaviour tends to reproduce and reinforce silo thinking, so potential is not used in a connected and bundled way. Thinking things through in an integrated way adds value, synergy effects as well as effectiveness, and involves a learning process.

Seen in the context of urban projects, even taking corona into account, there were numerous workshops on a variety of urgent issues, such as on access to the sea from the city centre, but some felt conclusions had not been finally reached. This led to frustration. Such reflections echoed numerous comments about the city administration’s ability to implement, even while resource problems were acknowledged. Views of differing administration departments vary sharply and it is acknowledged that some departments are positively implementation-oriented – the Culture Department (*Abteilung Kulturbüro*) was mentioned, in particular – whilst others have work to do.

The difficulty of working around resourcing problems should of course not be overlooked. In a federal system like Germany’s, local authorities (*Kommune*) are the poor cousins, where projects like the *Kiellinie* or the *Spundwände* would ideally need national resources which have to be fought for. To address such challenges, gaining inspiration from the examples of other cities shared via initiatives like the Creative Bureaucracy Festival can illuminate potential paths forwards. Examples, such as Helsinki harbour’s Allas project, a combination of sea front initiatives<sup>105</sup> or Barcelona’s Superblock programme<sup>106</sup> highlight the ability of the public administration to be flexible whilst simultaneously focusing on effective results.

Our external evaluation chimes with the surveys in that we believe that professionalism needs to be re-assessed.

<sup>105</sup> Allas, accessed 1. September 2022, <https://allaseapool.fi/?lang=en>

<sup>106</sup> Barcelona, accessed 1. September 2022, [https://www.citiesforum.org/news/superblock-superilla-barcelona-a-city-redefined/#:~:text='Superblocks' %20initiative %20goes %20hand %20in,from %2026.04 %25 %20to %2018.48 %25](https://www.citiesforum.org/news/superblock-superilla-barcelona-a-city-redefined/#:~:text='Superblocks'%20initiative%20goes%20hand%20in,from%2026.04%25%20to%2018.48%25).

## INTERVIEW QUOTES

„Deutsche Gründlichkeit nervt, weil sie fünf Runden braucht, anstatt eine.“ / „Wir müssen immer so viele bürokratische Papiere schreiben und Prozessen folgen.“ Wir haben viele Regularien, die man überdenken könnte“ / „Wir könnten mehr schaffen, wenn es eine Lockerung der Regularien gäbe“ / „Potential wird nicht gebündelt genutzt“ / „Kiel ist als Stadt mit einzelnen Akteur\*innen sehr professionell, aber nicht effektiv“ / „Manchmal sind 2 Seiten mehr als 200“ / „Es besteht eine Kultur des Verwaltens statt des Gestaltens.“

## BEST PRACTICES

- The cross-sector approach of the Zukunftsdialog Kiel 2042
- The interdisciplinary work of the Fachhochschule
- The try-out culture of yooweedoo
- The accessibility of the Tiny Rathaus project
- The agile learning culture of Open-campus
- The implementation orientation of the city administration's Culture Department



## 6. Entrepreneurship, Experimentation and Innovation

### The combined score for this domain is: 5.6

The average interview score within this field was **6**, stretching from **3 to 8.75**. It should be noted that the highest score was an outlier. This domain is one of Kiel's weaker areas, although change is in the making. Our author's score here is notably lower, at **4.5**. While there is clearly intent to foster entrepreneurship and innovation – the Creative City Department being a prime example – some deep structural problems remain that limit Kiel's potential, such as the divide between academic and research knowledge and its application within industry and the wider city. Insights from the online survey pointed to an interesting fact where the enabling conditions for entrepreneurship with younger 25-34 year old cohort was rated at 38% whilst still low was higher than those between 35 and 54 who scored 31.48%.

Kiel's performance in this realm is largely conditioned historically by several factors. These include: the city's military background, one implication of which is that it fosters hierarchical attitudes and this could be a reason that Kiel did not become a trading city and so had a limited middle to upper middle class; the nature of its industries, whose headquarters are often elsewhere; Kiel's function as an administrative centre for the state of Schleswig-Holstein; and the city's size. Nonetheless, there are several positive trends. A start-up scene is emerging, often with a special focus on social entrepreneurship, sustainability and related innovations, that compares very well with cities of an equivalent size – see initiatives like YooWeeDoo and opencampus, or the Kiel School of Sustainability at the CAU<sup>107</sup>. **The issue in terms of Kiel's economic development is that the latter innovations are not money spinners, and nor is that their aim. They therefore do not scale and generate taxable wealth that can be fed back into resourcing other Kiel projects. Creating businesses that scale economically is the key challenge.**

This challenge is of course not limited to Kiel, and the question is how this relative weakness of smaller places can be turned into a strength. There is a world-wide discussion on this and some advantages include: smaller cities allow innovators to develop, penetrate and connect with local social and business networks more quickly than in larger cities; they are more affordable, reducing start-up risks; they allow innovators to be more visible. A start-up scene can form here in peace and then go to Hamburg or Berlin to the big world market. A downside of this is that Kiel becomes an incubator from which other places then reap the advantages. We must also be careful not to focus too exclusively on the start-up scene, as in employment terms it is quite small – more established, bigger companies remain the larger employment base. Kiel should consider which industry areas could yield such larger, productive companies that align with the city's strengths and future potential. **The maritime sector is clearly Kiel's major asset, and here the under-exploited economic potential of places like GEOMAR is a worry.** To generalise, academics in Kiel prefer to stay in their research bubbles rather than connecting to others to help them maximise their research potential in the wider economy. Technology transfer is a major concern and, with that, the creation of an open innovation culture. In sum, **ambitious or talented people have insufficient reasons to stay in Kiel**, within which access to venture capital or philanthropic funding plays a vital role as does the presence of large company headquarters.

<sup>107</sup> 'Kiel School of Sustainability', Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, , accessed 1. September 2022, <https://www.sustainability.uni-kiel.de/en/home>

**The priority then, being small, should be to bring Kiel's human and organisational resources together into an innovation ecosystem.** In this domain Kiel is starting from a relatively low position, but there are already steady signs of improvement. An effective ecosystem strategy to continue on this improvement path should include convincing the business world to be more connected to the city's overall development. One small idea here would be to have a regular *Oberbürgermeister* 'Entrepreneurs' Table' or 'Futures Council' comprising key cross-sector actors. Kiel's strategy documents shows that it understands the basic repertoire, namely that Wirtschaftsförderung, advice and mentoring is crucial as are more contact points for entrepreneurs, but so do most other cities. Where Kiel comparatively punches above its weight is in terms of supporting culturally-driven creative hubs – think here of the ALTE MU<sup>108</sup>, and its vibrant social innovation culture.

Whilst the *Mittelstand*, often described as the heart of Germany's economy, were all once start-ups there remains also a cultural issue. Germany on a whole, and Kiel is no exception, does not foster a culture of entrepreneurship or 'being a doer' compared to places like Silicon Valley, London, East Asian places such as Singapore or Shenzhen. Associated to this is a prevalent cultural attitude in Germany that filters down to the State or other funders that failing is not validated as an experience, even though most entrepreneurs fail before they succeed. Furthermore, established businesses could learn from the start-up ethos without being seduced by its current mania. A few mechanisms to spark this cultural shift are the suggestions made in recommendations 10 on becoming a *Gründerstadt* or 11 on technology transfer issues and 16 on being culturally more experimental. The pecha kucha or fuckup night ideas are part of this as would some incentive for market investment in 'emerging futures' companies.

Given Kiel's weakness in accessing capital and the city's strong social focus, clearly public funding is a priority. Here **having a publicly-owned 'bidding machine' can be important** – that is, a centrally located team scanning and monitoring funding opportunities not only from the EU or the German national government, but also the world of foundations and socially responsible businesses. One potential focus could be for **Kiel to offer itself as an experimentation ground** for companies or civic initiatives focused on specific challenge areas that relate to the city's vision.

What's more, to enable a cultural shift these overall attributes should be already encouraged at school. Clearly the postcard campaign: „Eine gute Idee ist es, egal wer sie hat“ promoted by the public administration is in the right spirit. Another is the communications strategy of Schleswig-Holstein around the '100 Hidden Champions'.<sup>109</sup> And perhaps reminding Kiel that historically it had five Nobel prize winners could be an inspiration.

Whilst recognising that Kiel is moving in a positive direction, especially some aspects of the start-up scene such as social businesses, our external evaluation is that Kiel still has a long way to catch up with other medium sized German cities, such as Karlsruhe, Aachen, Darmstadt or Mannheim.<sup>110</sup> Here the city should explore how the university system can create a much stronger entrepreneurial culture. As suggested in recommendation 10 the establishment of a business school should be considered as well as other suggestions such as the Thinkers in Residence programme under 14 or 17 - an enhanced internationalisation strategy.

<sup>108</sup> ALTE MU, accessed 1. September 2022, <https://altemu.de>

<sup>109</sup> IHK Regionalentwicklung, accessed 1. September 2022, <https://www.ihk.de/schleswig-holstein/standortpolitik/regionalentwicklung/bestleistungen-echter-norden-4479832>

<sup>110</sup> The 10 Most Promising Technology Locations in Germany, accessed 1. September 2022, <https://www.spotlightmetal.com/the-10-most-promising-technology-locations-in-germany-a-695099/>

### INTERVIEW QUOTES

„Talente werden hier geschaffen, aber nicht gehalten.“ / „Wir müssen nach Hamburg gehen, weil es in Kiel nicht genügend Kapital gibt und Talente keinen Grund haben, in Kiel zu bleiben.“ / „Kiel ist klein aber fein“ / „Der Wille ist da“ / „Wissen bleibt im reinen wissenschaftlichen Kontext und geht nicht in die offene Wirtschaft rein. Man redet nicht drüber, man gibt nicht an.“ / „Man ist stolz darauf, dass es eher unsichtbar ist: typisch Deutsch, keine Fehlerkultur.“ / „Ist man bankrott mit Unternehmen, dann ist man gleich unten durch“ / „Es ist besser, dass wir etwas haben, das wir zeigen können, als würde man gar nichts haben.“

### BEST PRACTICES

- Social entrepreneurship and sustainability field
  - yooweedoo
  - opencampus
    - Waterkant
    - KOSMOS-Laden
  - Lillebräu
  - Kiel School of Sustainability (CAU)
  - Das Zentrum für Entrepreneurship (CAU)
- Alternative culture scene
  - ALTE MU
  - Hansa 48
  - Festivals z. B. Frequenz, Anstimmen Festival
  - The Gaarden initiatives Rundgang „Gaardener Wirtschaft“ or Tatort Kultur
- Maritime industries
  - TransMarTech
  - GEOMAR
  - CAPTN<sup>111</sup>
- UKSH (Universitätsklinikum Schleswig-Holstein)
  - Robotertechnik
  - UKSH Akademie
- City-led communications campaigns and programming
  - „Einer guten Idee ist es egal, wer sie hat“ Postkartenkampagne

<sup>111</sup> CAPTN, accessed 1. September 2022, <https://captn.sh/>

## 7. Communication, Connectivity and Networking

### The combined score for this domain is: 5.9

This category showed stark differences since it covered a variety of aspects – from internal connections within the city administration and across sectors, to how Kiel promotes itself to the outside world, to how the city networks with the outside world to bring in advantages, and its physical connectivity. The scores varied between **3 and 8 with a cluster of scores on 8 points and an average of 6.3**. The authors summarised the complexities within this topic as being relatively good, with a slightly lower score of **5.1**. Key areas for improvement include the need to better connect the different “bubbles” within the city, as well as making more of connections with the outside world.

As a smaller place, it is relatively easy to connect and network in Kiel. This is a double-edged sword. **The positive side is ease of access, but the key danger is that the city becomes a relaxed bubble – perhaps too relaxed, living in its own world.** The danger is that peer groups too quickly agree and that can reduce the emergence and spread of innovative impulses and ideas. This highlights the in-group/out-group dynamic as in closed groups one can feel safe, trust each other, be less challenged and avoid conflict. Critical discourse, especially between those with differing opinions and perspectives is crucial, both to ensure stable democracy and to nurture an entrepreneurial landscape, as such discourse enables the emergence of innovative solutions that would otherwise not be considered.

Here American sociologist Mark Granovetter’s pioneering work on social networking and innovation needs to be understood. His article ‘The Strength of Weak Ties’ (1973) on this topic is globally the most quoted academic article in sociology.<sup>112</sup> His subsequent work also analyses how tipping points are created to enhance and then embed potential.<sup>113</sup> When diverging views are present, companies have greater innovation capacity and are ultimately more profitable. The same can be said for effective civic organisations, as well as for cities regarding their ability to bring differing networks and sectors together. The “bubble issue” was mentioned across interviews, including the fact that one often stereotypes those on the outside, and that trust-building across bubbles is vitally important yet often absent. Another serious worry is that silos either within bubbles or in separate departments create duplication, wasting resources and limiting impact. When looking to address this, trust-building again comes into play as people or organisations might want to hold onto their mini-empires and not share resources. These topics were discussed openly across interviews, and there appears a willingness and motivation to address them.

In terms of international connections, it was consistently mentioned that Kiel could do more. The city has a classic partner cities strategy, within which connecting to San Francisco is admirable. However, it could be asked: has Kiel made the most of this relationship? For example, as the iconic global start-up scene hub and a location with organisations like Y-Combinator in its wider metropolitan region, is San Francisco not an ideal candidate with whom to establish a learning exchange given Kiel’s aim to become a *Gründerstadt*?

Looking closer to home, clearly most Kielers are connected to Hamburg and indeed often use the city as their playground and for stimulation. Those within the various cultural scenes and world of small and large entrepreneurship also know what is happening in places like Aarhus (another of Kiel’s partner cities) and Berlin. It is this comparative knowledge that both helps place Kiel in its good ways (e.g. “*Es gibt eine tolle Stimmung in der Stadt, nur wir tragen es zu wenig nach außen*”) and in reverse helps the city see what could be done better.

<sup>112</sup> The Strength of Weak Ties, accessed 1. September 2022, <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf>

<sup>113</sup> Economic Sociology, accessed 1. September 2022, <https://www.rethinkeconomics.org/journal/economic-sociology-the-contributions-of-mark-granovetter/>

## SIGNIFICANCE OF THE ASSESSMENT

In terms of city marketing Kiel is the ‘Sailing City’, and certain elements of the city are very attached to this. However, our strong sentiment, echoed by several interviewees, is that it feels too narrow and should perhaps rather be considered as a significant sub-brand. This framing does not tell a comprehensive story of what Kiel is and potentially could become – combining economic, social, environmental and cultural elements. What’s more, the framing of ‘Sailing City’ does not offer a frame through which to solve problems, which a wider more forward focused conceptual frame allied to thinking creatively would do. **As an outsider, Kiel’s knowledge about the ocean seems to be Kiel’s USP (unique selling point).** The ocean idea could better resonate, as healing and safeguarding it is part of saving our planet. GEOMAR’s presence here is key, especially if tech transfer becomes a priority, and similarly the *Meeresvisualisierungszentrum* could be conceived not only as a visitor experience but as a hub for economic activities. **It may be helpful to bring in young voices and perspectives to explore how Kiel could project itself,** as it is these voices that Kiel wants both to retain and attract to the city. In sum, there is so much more to communicate about Kiel than just the ‘Sailing City’ – not just for tourism, but also to attract resources, talent and companies. The current image is unclear and blurred and many interviewees asked: ‘how can I gauge Kiel’s complex identity’ This is more than having an icon like the Elbphilharmonie, although that might help.

**Mental geography is an important question to explore** as Kiel is felt to be at the edge of Germany and far from the centre of affairs. Nonetheless Kiel’s geographic position could be reframed to great advance – the city is central to its own cosmos, which includes Southern Denmark and the broader Baltic Sea region. Much more potential could be drawn from that. Even Kiel’s closeness to Hamburg makes it part of a bigger region – for example, with Hamburg’s airport so relatively close, getting to London takes less time from Kiel than from almost any other city. **Thinking through how to make Kiel feel closer and a central player should be a target.**

Perception is crucial in this regard, as a good perception creates a pull and a vortex effect. **Here Kiel faces an upward battle as from outside the city is consistently seen as a “grey mouse”.** However, once people come to Kiel, as interviewees noted from their personal experiences, this image lightens up. An important area to address with regards to improving perception is the urban aesthetics domain – but we will turn to this in more detail in domain 8 which follows.



## INTERVIEW QUOTES

„Es ist wie ein Puzzle. Wir haben alle Teile da, aber wir wissen nicht, wie wir die Teile zusammenbringen sollen, weil wir das Gesamtbild nicht kennen“ / „Kennst du eine\*n, kennst du alle.“ / „Kiel hat eine ideale Größe“ / „Voraussetzung eigentlich ideal, aber man ist einfach in seiner eigenen Blase“ / „Internationalität Kiels ist bemüht, aber nicht ausgearbeitet.“ / „Es gibt eine tolle Stimmung in der Stadt, nur wir tragen es zu wenig nach außen.“ / „Es braucht eine höhere Motivation, einen größeren Austausch und damit eine nachhaltige Konnektivität.“ / „Wo kann ich ablesen, was Kiels Identität ist?“

## BEST PRACTICES

- Strong social media presence
  - Instagram/Facebook /Twitter
- Connections within the social entrepreneurship ecosystem
  - KOSMOS
  - ALTE MU
  - Anscharcampus
- Ocean framing potential
  - GEOMAR
  - Meeresvisualisierungszentrum
- Social media presence of the city is good
  - Instagram/Facebook /Twitter
- Partner Cities e.g.
  - San Francisco
  - Aarhus
- Melde.Möwe<sup>114</sup>
- KulturKompass<sup>115</sup>

<sup>114</sup> „Nutzungsbedingungen für die Kieler Melde.Möwe“, City of Kiel, accessed 1. September 2022, [https://www.kiel.de/de/kiel\\_zukunft/\\_melde\\_moewe/meldemoewe\\_kiel\\_nutzungsbedingungen.php](https://www.kiel.de/de/kiel_zukunft/_melde_moewe/meldemoewe_kiel_nutzungsbedingungen.php)

<sup>115</sup> „Kultur für Kiel“, Kiel.KulturKompass, accessed 1. September 2022, <https://kulturkompass-kiel.de/#/>

## 8. Distinctiveness, Diversity, Vitality and Expression

**The combined score for this domain is: 6.3**

In the interviews, this domain received an **average score of 6.3 with a dramatic range from 2 to 10**. A perfect score of 10 is perhaps over-enthusiastic, and 2 a little harsh. The central message in exploring this topic was: be more open, connect better, have more aspiration, and create the will to implement. The authors offer a similar score of **6.2**, which is higher than average. We note that Kiel is definitely distinctive, especially given its landscape context, even though we recognize that the retailing offer or sense of urbanity (the richness of urban life) could be improved. The online survey responses stress the scope for improvement in the cultural life of Kiel, although seen positively it is noteworthy how the younger 25 to 34 cohort gave higher scores when asked 'Is the city interesting?' They gave a score of 56.46% whereas the 35 to 54 grouping said 45.63%. On the question 'How good is cultural life?' the younger people gave 46.28 whereas the older ones gave 40.39.

**Kiel's USP is naturally being a city on the sea**, and every representative photo will have a sea view and the *Kieler Woche* is its major event. A sunny day strolling along the *Kiellinie* looking at the sea, watching sport or harbour activities is unsurpassed.

Beyond that, **a city's distinctiveness is also etched into its physical fabric, a people's way of life and habits, and its history**. In Kiel's case, factors such as the destruction of the city centre during the war, or its naval heritage and shipbuilding past and present, all frame how we see and experience the city. The industrial ambiance of the harbour area set against the urban setting can indeed resonate powerfully.

**The mainstream cultural facilities are seen as good for a city of Kiel's size, but not exceptional, whereas the sub-cultures, from arts to interesting social projects and the alternative scene, are seen as lively with quite some entrepreneurial flair**. Well-referenced examples here include the ALTE MU and Hansa48.



The general view is that **things have got better in recent years (especially the past ten), but there is still much more to do**. Whilst from outside Kiel is seen as a “grey mouse”, once experienced it offers more than one would think – from its green spaces to its alternative scene and vibrant events programmes: the Digitale Woche, Bootshafen Sommer, Futur3, MUDDI MARKT or Frequenz to name but a few. However, the Kieler Woche aside you do not feel immersed in this vibrancy throughout the city and such spaces and programming are not always easy to discover. They are more like small islands in the landscape. Therefore the key question for Kiel is: how could these elements be better connected as a powerful whole?

Student life typically brings vitality to a place. **In Kiel, however, with the key higher education facilities – the CAU, Muthesius and Fachhochschule – so dispersed across the city, little critical mass is created. This is further reinforced by the fact that die Förde cuts the city in half.** This results in the following situation: there are plenty of interesting things happening – from projects to cafes, events, the club scene, the Pop-up Pavillion or the variety of products seen in Kosmos – but you have to be “in the know” to find them.

A very positive development widely mentioned is that **Kiel is beginning to take on tactical urbanism approaches**, which are urban initiatives that are easy to put together, sometimes temporary, and often pre-figure what a city wants to achieve. Simple examples include closing streets, or putting parklets in place. Further recent initiatives include the “*Kiel kann Kiez!*” ideas competition to revitalise the upper section of Holstenstraße, as well as planned inner city development focused on temporary urban furniture<sup>116</sup>.

In summary, **the lived experience of being a connected creative city needs to be made more visible in the daily life of residents and visitors. Currently, public spaces do not radiate enough in Kiel.** Here a smart move for Kiel would be to draw on the city’s connection to Scandinavia, not only physically but also in terms of its design aesthetic. Here there is big potential to be explored more vigorously.

## INTERVIEW QUOTES

„Von außen betrachtet ist Kiel eine „graue Maus“, aber ein schöner Ort am Meer.“ / „Ohne Wasser wäre Kiel nichts“ / „Kiel hat einen herben Charme, es ist nicht zuckrig.“ / Stolz sein auf das Hässlichsein / „Wir haben Kreativzentren sowie viele kreative Solo-Einheiten z. B. Unternehmer\*innen, diese Landschaften der Kreativität gibt es aber das Wissen übereinander und der Austausch, das mangelt noch“ / „Kiel ist authentisch, es gibt nicht an“ / „Kiel hat nicht so viele Blender, wie in anderen Städten.“

<sup>116</sup> “Kieler Kiezgrößen gesucht – erstes Impulsprojekt zu „Kiel kann Kiez“, KiWi – Kieler Wirtschaftsförderung, 19. January 2022, accessed 1. September 2022, <https://www.kiwi-kiel.de/logbuch/kieler-kiezgroessen-gesucht-erstes-impulsprojekt-zu-kiel-kann-kiez>

### BEST PRACTICES

- Events programming
  - Kieler Woche
  - Digitale Woche
  - Interkulturelle Woche Kiel
  - Bootshafen Sommer
  - Futur3
  - MUDDI MARKT
  - Frequenz
- Physical highlights
  - Kiellinie
  - Holtenauerstraße
  - Vinetaplatz
- Pop-Up spaces in the inner city
  - Pop-Up Pavillon
  - Window displays for artists as interim building use
- Iconic cultural locations
  - ALTE MU
  - Kosmos
- Kieler Innenstadt-Management team → Management of city's pop-up spaces and interim building use
- "Kiel kann Kiez!" ideas competition
- Temporary urban furniture project (planned)

## 9. The Place and Place Making

**The combined score for this domain is: 4.7**

The place and placemaking category received the lowest score of all the domains. The assessment from the interviews **averaged a score of 4.6, ranging from 1.5 to 6.5**. Mostly the scoring was between 4 and 5, which is below average. The authors offered a marginally higher score of **4.8**, since the city's destruction within WWII clearly plays a significant part in how the city centre is experienced and we felt this should be lightly compensated in the score. Views on the city diverged strongly from "Kiel is ugly", "place making is a catastrophe" and "I am not proud of the architectural design of my city"; to "Kiel is beautiful. It has beautiful corners and parks." and "Kiel's true beauty lies in its inner being!" It is positive to note that *Baukultur* is being taken increasingly seriously within the city, with good examples to show this such as the Holstenfleet. However, it is evident from the scoring that this domain offers a lot of room for improvement. The online survey revealed some specific areas of discontent – especially urban design and built quality. The 35-54 year old grouping scored it at 21.48% whereas the younger grouping to 34 years was marginally better at 30.48%. In terms of stylishness the older people scored 21.48% and the younger cohort 27.62%. These are worrying indicators.

The more negative comments largely focus on the extended city centre, or locations such as the Exerzier, Wilhelms and Blücherplätze (although alternative parking would need to be found) or enhancing the quality of places like Mettenhof. Most of the areas abutting the centre by contrast were seen in a positive light. Kiel clearly has attractive neighbourhoods, such as Gaarden with its excellent architectural fabric and colourful facades or the green Anschar Park, it has good cycle paths and creative hubs like the ALTE MU.

First impressions count especially for outsiders. This highlights the importance of coming out of the station and the importance of die Hörn, which to the right of the bridge could be a much better experience and destination. Here the Kaistraße feels more like an urban motorway than an arrival point to the sea and harbour. Whilst the harbour setting can be exciting with its large ferries and even the lorries showing activity more can be done starting by changing the iron fencing to one that says 'yes' rather than a message of 'no'. Equally some buildings on Kaistraße could be softened by greening their exteriors. Here Kiel can learn from Helsinki's good example of developing its harbour area and ferry terminal focused on making it accessible to people, for instance through its Allas Sea pool project.<sup>117</sup>

Many debates, such as these, have been held about Kiel's urban design and issues cluster around a series of topics. Several ideas have been put forward, extensively discussed, but not implemented, such as better access to the sea or developing die Hörn as a people-centred place and hub for Kiel. Second, that Kiel has shown insufficient courage and confidence both in demanding higher standards and better designs from investors and developers as well as in being willing to learn from their Danish neighbours, such as Aarhus. Here competitions are playing their part, but there are dilemmas concerned with participation in deciding schemes as proposals accepted through consultation tend to be less ambitious.

Third, to address the connectivity and mental geography of neighbourhoods, such as making the access to Gaarden feel seamless and attractive. This is part of strengthening the East-West connections. Linked here is the demand to have more and regular ferries, for example from the station to the Fachhochschule. Perhaps the resources put to road building versus to ferries should be on the agenda. The Kieler tram proposals all feed into this direction.

<sup>117</sup> <https://allasseapool.fi/?lang=en>

Clearly, Kiel recognises that there are some great challenges ahead, since for instance online shopping and out of town retailing has weakened the city centre dramatically. The challenge is to rethink the future role of that centre. This is of course a challenge that is not limited to Kiel, yet the city's response should draw on its relative strengths, weaknesses and context. In this regard it is very promising that the city has a dedicated 'Inner City Management' (Innenstadt-Management) team<sup>118</sup>. In terms of areas for further focus, one example entry point could be to highlight some of Kiel's most enticing streets like Holtenauerstraße and squares like Vinetaplatz in Gaarden where Kiel's diversity is most expressed – **that diversity could be made more visible elsewhere.**

### INTERVIEW QUOTES

„Kiel ist ein bisschen hässlich“ / „Kiel hat Angst groß zu denken“ / „Es ist wichtig, aus dem gewohnten Denken und Kreis auszusteigen und sich auf neue Kieler Entwicklungen einzulassen“ / „Alles an der Förde ist ausbaufähig“ / „Das Meer als potentieller Ort kann nutzbar und nahbar gemacht werden.“ / „Es gibt wenig Bewusstsein für den Wert des öffentlichen Raums. Aber es steigt.“ / „Ich komme nach Kiel und sehe das CAP“

### BEST PRACTICES

- Holstenfleet
- Park areas (Schrevenpark/Werftpark)
- Animal park
- Kiellinie
- Some of the neighbourhoods, such as Gaarden
  - Kirchenweg
- Dänische Straße/Altstadt
- Holtenauerstraße
- Temporary urban furniture project (planned)



<sup>118</sup> Kieler Innenstadt-Management, <https://www.kieler-innenstadt.de>

## 10. Liveability and Wellbeing

**The combined score for this domain is: 7.9**

Kiel's quality of life was judged as very high, and this was by far its highest scoring domain. In the interviews an average score of **8 was awarded, with a range from 5.5 to 10 and a majority of scores over 8**. This domain is difficult for the authors to assess as they do not live in Kiel, but would second the positive evaluation and offer **7.5**. The slightly lower score reflects a perspective heard in several interviews that this high quality of life quality is not quite accessible to everyone in the city. The online survey clearly highlighted another area of potential improvement: the dimension of 'getting around' where the average score was 40%.

**The quality of life on offer in Kiel is the city's major asset and it provides a good context to help address perceived weaknesses in other fields**, such as encouraging students to study in Kiel or for companies or start-ups to base themselves in the city. **People who feel good about where they live and their quality of life are more likely to engage with their city**. The potential tension is that some might fear new initiatives might threaten that good quality.

What are the reasons for this high quality of life? All the basic facilities are there that you expect of a city of Kiel's size with leisure facilities from parks to access to nature and its cultural offer, its schools, its education facilities, its hospitals and more. Of course, there is the sea location that everyone sees as Kiel's unique selling point as is the Kielinie.

Yet as a whole many feel Kiel could be better connected, such as to Gaarden, which is seen as rather special in terms of its built quality and diversity. Equally for the young the alternative scene is valued strongly.

What is missing is a more sophisticated retail offer, where you have to go to Hamburg or the ability to stroll past interesting individual shops as in Lübeck. Here Holtenauer Str. is regarded as good.

The general priority of not wishing to leave people behind is valued and links to the important debate about the poor and homeless which the pandemic highlighted strongly. A dilemma though remains as the drive for Kiel to become more attractive and innovative will push up prices and affordability.

In sum, Kiel is seen as quite relaxed, less pressured, less competitive in comparison to say Berlin or London where you might feel judged by how successful you are, how trendy or how well you are dressed or who you know. Whilst this means you can express yourself without too much stress it might also reduce ambition and the question arises: Is it OK just to be OK? Thus Kiel's good quality of life can be a double edged sword given there is less urgency.

### INTERVIEW QUOTES

„Vielleicht von allem etwas von wenig, aber wir haben alles“ / „Potenziale werden Stück für Stück gehoben und wir dürfen nicht nachlassen“ / „Gäbe es einen besseren Ort, wäre ich dort“  
„Dort leben, wo andere Urlaub machen“.

### BEST PRACTICES

- Relaxed atmosphere: Don't lose this whilst you reach for the stars!
- Relaxed atmosphere due to the topography of the city (nature & location by the sea).
- Good city size, and for a state capital (Landeshauptstadt), relatively low cost of living (at least compared to other cities).
- Best medical care through a variety of hospitals and mental health services

# Der Geist von Kiel: Kiel City Personality Test Results

36 people took the Spirit of Kiel (*Der Geist von Kiel*) test and the detailed results can be explored with this link: <https://test.urbanpsyche.org/summary/kiel>

This is a large enough sample to have some confidence in the themes which emerge. The most notable result is that on every personality scale except one, Kiel is mid-range or 'neutral'. The single exception is the introvert / extrovert scale, where Kiel is slightly introvert but it's almost a neutral result.

What is surprising is that so much of what Kiel said was not in the extremes, neither big nor small, which fits well with the results of the ten 'lenses' the Creative City Index used to investigate Kiel in this project. For example, being neutral would imply: tolerance and restraint, including politically; quietude, even timidity ("like a grey mouse", as someone put it); an avoidance of pressure and the limelight; a desire to please.

Neutrality comes with ready-made associations: impartiality but also a lack of passion; unbiased but indistinct; middle of the road. So, there are positive and negative forms of neutrality. This is expressed in a saying attributed to the Buddha:

*When someone feels a certain kind of neutral feeling, unwholesome states increase and wholesome states diminish. When someone feels another kind of neutral feeling, unwholesome states diminish and wholesome states increase.*

An argument in modern psychology suggests that adopting a neutral emotional position can remove people from the need to respond to the moment in a preconditioned way, allowing them to be more present in that moment, to express themselves freely in a way more aligned to their selves.

Do events in Kiel's past, for example the Kiel Mutiny of 1918 which led to the downfall of the German monarchy, reflect this mindset of stepping back, deciding not to act in the expected manner? Is Kiel a place that looks inward as well as outward and is capable of shunning convention? Is it too much to suggest this atmosphere may have guided its talented offspring like Max Planck or Hans Geiger to look beyond the accepted horizon?

But we must look at negative neutrality too. Indecisive, unambitious, lacking vitality, stuck in the past. The important question is, which is Kiel, and what does neutrality mean in this context?

The answer, perhaps, is that it is a bit of both. That it does not want to be a Berlin or a Hamburg, is happier with a quieter pace of life, fiercely protective of the wellbeing that results. But it also appears to be a place capable of the completely unexpected, that makes its own rules and does not recognise the limitations imposed by convention.

This is perhaps reflected in the city’s maritime history and proximity to the ocean, a limitless expanse of possibility, but which requires a calm, quiet discipline to successfully navigate. There is a sense of composure about Kiel that has weathered the storms of its history as well as the sea. Other strengths that come through include a sense of realism, entrepreneurialism, a coordinated team player, practical.

All this opens up an exciting possibility. The question is: can Kiel navigate to a future that not only maintains its core of tranquil acceptance of who and what it is, but also builds on its history of looking over the horizons of possibility, being a disruptor for positive change, and unleashing a wave of entrepreneurial activity which grows its economy in keeping with its sense of self?

The ‘Citta Slow’ (slow city) movement in Italy embraces some of this feeling. The early days of Silicon Valley, attracted by laid-back San Francisco combined with cutting-edge invention is another. Kiel must find its own way to be a pioneer, a Wellness City, Quiet Disruptor or Explorer City perhaps.

What shines through from this analysis however, is a place that has all the components of success, that values its quality of life and place, but that is likely to be overrun by changes beyond its control unless it makes clear choices about who and what it wants to be. Kiel has almost accidentally acquired a set of strengths that will help, and must now actively decide what things of value it wishes to keep, and what it wishes to change.

That journey is best begun by reflecting on Kiel’s narrative, what that says about the city’s past and present, and how it can be actively, consciously shaped for the future.



## Online Survey Questions

See <https://kiel.creativecitiesindex.org/results> for detailed results.

### Political & public framework

**Do you feel that the public institutions here are generally accessible, easy to navigate, and adaptable?:**

*Yes (2), no (0), maybe (1)*

**How far do you trust in the institutions here?:**

- Choose one of 5 options you agree with
- Completely (10)
- Mostly (8)
- Sometimes (5)
- Not much (2)
- Not at all (0)

**How bureaucratic is the public administration here?:**

*Choose one of 5 options you agree with*

- The public administration is not at all bureaucratic (10)
- There is a little bureaucracy in the public administration (8)
- Bureaucracy in the public administration is average (5)
- The public administration is somewhat bureaucratic (2)
- The public administration is extremely bureaucratic (0)

### Distinctiveness, diversity, vitality

**Is this place interesting?:**

*Rank your agreement with each of 7 statements (10, 8, 5, 2, 0)*

- People go out here much more than I would expect (positive)
- There is an incredible number of cafes and restaurants here (positive)
- Many interesting films arrive here as soon as they come out (positive)
- This place allows people to express themselves creatively (positive)
- There are lots of creative people living and working here (positive)
- This place attracts visitors because it is so interesting (positive)
- The streets here often feel dead at night (negative)

**Cultural Life:**

*Rank your agreement with each of 8 statements (10, 8, 5, 2, 0)*

- There is a large range of quality arts and cultural activities here (positive)
- Arts and cultural activities are overshadowed by other places (negative)
- There is a good choice for eating out here (positive)
- Much of our inward tourism is because of the attraction of our arts and culture (positive)
- Many famous artists and performers live or have lived here (positive)
- There are lots of festivals on different themes here each year (positive)
- There are many heritage and traditional activities (positive)
- The alternative scene here is not very developed (negative)

## Openness, participation & accessibility

### Tolerance in general:

Rank your agreement with each of 8 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- People are accepting of a range of lifestyles (positive)
- Society here is rather proscriptive and controlling (negative)
- Human rights are well respected here (positive)
- It can be difficult to find places or means to publically express yourself here (negative)
- There is a broad spectrum of political interests represented here (positive)
- It seems to matter a great deal what your neighbours think of you (negative)
- Foreigners are well integrated into society here (positive)
- People here are generally tolerant of all religions (positive)

### Cosmopolitanism and internationalism:

Rank your agreement with each of 5 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- There are many things here which demonstrate cosmopolitanism (positive)
- The relationship to the rest of world is an issue which receives increasing attention (positive)
- People here feel confident in being open to the outside world (positive)
- There are few possibilities here for experiencing other cultures (negative)
- People are very inward thinking and parochial (negative)

### Inclusivity and expansiveness:

Choose one of 4 options you agree with

- This is a place where locals are both welcoming to and curious about newcomers (10)
- People are initially cautious but do open out after a while (8)
- People are open to those who are more like themselves (5)
- Instinctively people close off but sometimes open out (2)

## Entrepreneurship, exploration & innovation

### Do you think there is a reasonably open regulatory framework for business?:

Choose one of 3 options you agree with

- Business is very lightly regulated here (10)
- There are regulations to deal with but just like anywhere else (5)
- There is a lot of red tape here for businesses to deal with (0)

### Do you think the tax system here favours or encourages start up businesses?:

Yes (2), no (0), maybe (1)

## Strategic leadership, agility & vision

### Is there a strong, strategic leadership and vision here?:

Rank your agreement with each of 7 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- There is a strong leadership in the field of primary and secondary education (positive)
- There is a strong leadership in the field of tertiary education (positive)
- There is a strong leadership in the business and industrial sectors (positive)
- There is a strong leadership in the public administration (positive)
- There is a strong leadership in the political sector (positive)
- There is a strong leadership in the cultural sector (positive)
- There is a clear vision concerning the green transition (negative)

## Talent & learning

### The teachers:

Rank your agreement with each of 6 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- University professors here are among the best in the world (positive)
- Teachers only come to our universities when they cannot get a better offer (negative)
- There is excellent teaching in our primary schools here (positive)
- There is excellent teaching in our secondary schools here (positive)
- Teachers generally here are willing to experiment (positive)
- Teachers at tertiary level are more like mentors and coaches than prescriptive (positive)

### Please rate the education system overall here:

Range slider (0 to 10)

### The talent drain:

Choose one of 5 options you agree with

- Graduates mostly remain here to work (10)
- There is a healthy mix of graduates staying to work and moving elsewhere (5)
- Graduates normally leave to pursue better opportunities elsewhere (0)
- Creative people are leaving here to seek opportunities in other places (0)
- Many creative people live here but work elsewhere (5)

### Please assess these statements about university level education here:

Rank your agreement with each of 5 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- Students come here to university from far afield (positive)
- Children here tend to go elsewhere to university (negative)
- There are specific subjects for which our universities are renowned (positive)
- Universities here attract high calibre academic staff (positive)
- Universities here do not have a high reputation (negative)

## Communication, connectivity & networking

### How easy is it here to network and meet different people for mutual advantage?:

Range slider (0 to 10)

### How much do people tend to look out for each other here and help each other?:

Range slider (0 to 10)

## The place and placemaking

### Please rate the quality of the built environment, especially the public realm and urban design quality:

Range slider (0 to 10)

**Do you feel the place is well maintained and cared for?:**

Yes (2), no (0), maybe (1)

**The centre and the wider area:**

Rank your agreement with each of 5 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- There are interesting places throughout the city and its wider areas (positive)
- The centre is really just about business (negative)
- There are hidden gems outside the centre (positive)
- I always have to travel to do anything (negative)
- Things only happen in the centre (negative)

**Apart from friends and family, what would you miss most if you left here?:**

Open ended text (not counted)

**How “stylish” do you think Kiel is?:**

Range slider (0 to 10)

**Reputation of the place itself:**

Rank your agreement with each of 4 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- This place has a good reputation NATIONALLY for certain things (positive)
- This place has a good reputation INTERNATIONALLY for certain things (positive)
- The good reputation is based on a large number of factors (positive)
- The reputation is getting worse (negative)

**Liveability & well-being**

**Getting around:**

Rank your agreement with each of 7 statements (10, 8, 5, 2, 0)

- You really need a car to get around easily here (negative)
- Things are quite compact here and you can walk around relatively easily (positive)
- It all feels very human scale here (positive)
- There have been initiatives specifically for pedestrians or cyclists here (positive)
- New car parks seem to be opening here all the time (negative)
- Public transport is expensive here (negative)
- Public transport is very good here (positive)

**How safe do you and your family and friends feel here?:**

Choose one of 5 options you agree with

- Totally safe (10)
- Quite safe (8)
- Neither safe nor unsafe - we do not think about it much (5)
- Fairly unsafe (2)
- Very unsafe (0)

**How do you rate the quality of life here?:**

Range slider (0 to 10)

**How much do you like living or working here?:**

*Choose one of 5 options you agree with*

- I love it here (10)
- I like it here (8)
- It is ok here (5)
- I do not like it very much here (2)
- I hate it here (0)

**Professionalism & effectiveness****Do you think this is an efficient and effective place?:**

*Yes (2), no (0), maybe (1)*

**The work culture:**

*Rank your agreement with each of 5 statements (10, 8, 5, 2, 0)*

- People here take great pride in their work (positive)
- Workers here are very responsible about what they do (positive)
- Things we make here are highly reliable (positive)
- The public sector here is known for delivering on its promises (positive)
- The private sector here has a reputation for high quality work (positive)

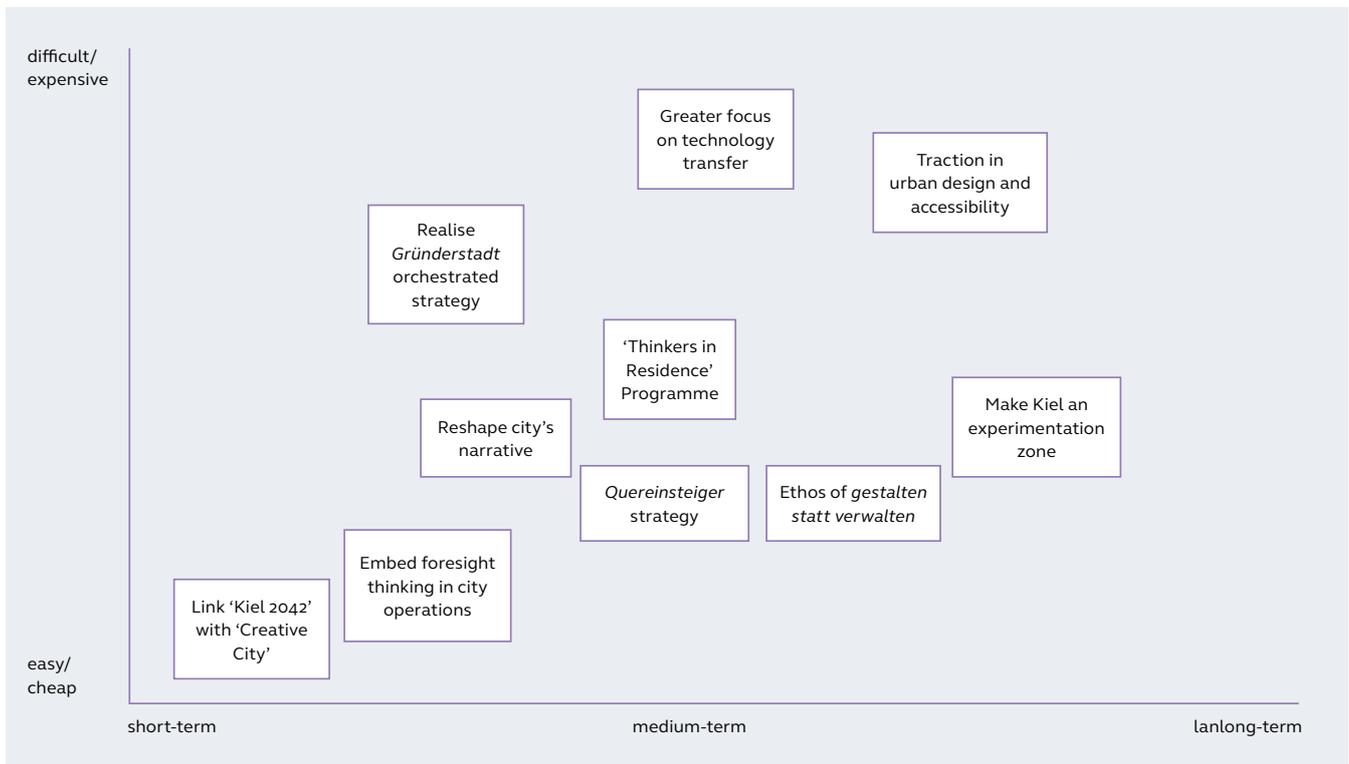
**If you have any general comments about the survey please make them here:**

*Open ended text (not counted)*

## Graphic Visualisation

The Creative City Referat might find a graphic visualization of the recommendations useful for action planning. We have included an example below that charts the recommendations against two axes: The first axis reflects the timeline of short, medium, and long term; and the second a scale from easy and cheap to more difficult and expensive. In creating momentum, it is often important to start with early wins that can build confidence. Here we have only placed a few of our recommendations into the graph and suggest that the Referat, which is more knowledgeable about what is possible, plays with our recommendations and other possible initiatives that could foster a culture of possibility and places them into that schema too.

### Illustrative action planning – mapping potential actions by difficulty and timeframe



Charles Landry & Robyn Bennett

# Appendix

The Civic City in a Nomadic World (2017)

The Creative Bureaucracy & its radical common sense with Margie Caust (2017)

Psychology and the City (2017) with Chris Murray

The Digitized City (2016)

Cities of Ambition (2015)

The Fragile City & the Risk Nexus (2014) with Tom Burke

The Creative City Index (2013) with Jonathan Hyams

The Sensory Landscape of Cities (2012)

The Origins & Futures of the Creative City (2012)

The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage (2007) with Phil Wood

The Art of City Making (2006)

The Creative City: A toolkit for urban innovators (2000)

The Creative City in Britain & Germany (1996) with Franco Bianchini & Ralph Ebert

The Creative City with Franco Bianchini (1994)





