

# SCHAFFHAUSEN 2030

Ein Kraftwerk für soziale Energie

*Von Stefan Breit, Karin Frick und Marta Kwiatkowski*



# Impressum

**Autoren**

Stefan Breit, Karin Frick und Marta Kwiatkowski

**Redaktion**

Detlef Gürtler

**Korrektorat**

Supertext

**Layout/Illustration**

Joppe Berlin, [www.joppeberlin.de](http://www.joppeberlin.de)

**Partner für qualitative Interviews**

Réka Farkas, intervista AG

**GDI Research Board**

David Bosshart, Alain Egli, Jakub Samochowiec,  
Christine Schäfer

© GDI 2021

ISBN 978-3-7187126-3

**Herausgeber**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
8803 Rüschlikon  
[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**Im Auftrag von**

Projektgruppe Entwicklungsstrategie 2030  
[www.entwicklungsstrategie-sh.ch](http://www.entwicklungsstrategie-sh.ch)

## Inhalt

- 2 **Vorwort**
- 3 **Zusammenfassung**
- 4 **Ausgangslage: Wo es uns hinzieht**
- 8 **Stimmen aus dem Kanton Schaffhausen**
- 10 **Flügel und Wurzeln**
  - > Das Konzept der Schwarmregion
  - > Für Anywheres und Somewheres
- 21 **Die soziale Energie wird zum Schlüsselfaktor**
  - > Menschen ziehen Menschen an
  - > Der R-Wert für Ideen: Wie das Neue um sich greift
- 28 **Das nächste Schaffhausen – ein Zukunftsbild für den Kanton**
- 32 **Fazit**
- 33 **Anhang**

# Vorwort

## **Liebe Schaffhauserinnen und Schaffhauser, werte Interessierte**

Das Jahr 2020 war beispielhaft für den Wandel, in dem sich unsere Welt befindet. Davon ausgeschlossen ist auch die Region Schaffhausen nicht. Megatrends wie die fortschreitende Digitalisierung, die zunehmende Ressourcenknappheit, der demografische Wandel, die Urbanisierung oder der gesellschaftliche Wertewandel werden unsere Gesellschaft in naher Zukunft noch stärker und schneller verändern. Doch wie gehen wir damit um? Wie sorgen wir dafür, dass wir unsere Zukunft aktiv mitgestalten, statt nur auf neue Einflüsse zu reagieren?

In enger Zusammenarbeit mit der Industrie- und Wirtschaftsvereinigung Schaffhausen (IVS) und vielen Akteuren aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft startete der Schaffhauser Regierungsrat im April 2020 die Entwicklungsstrategie 2030, um sich frühzeitig mit diesen Fragen zu beschäftigen. Die Entwicklungsstrategie soll dabei helfen, Potenziale und Prioritäten für die Entwicklung unserer Region sichtbar zu machen und die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen. Sie schafft die Basis für ziel- und zukunftsgerichtete Investitionsentscheidungen und ermöglicht es, geplante Massnahmen besser aufeinander abzustimmen und Zielkonflikte bei der Umsetzung zu minimieren.

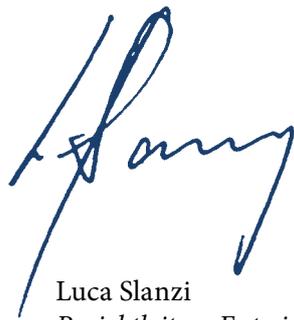
Als stabiles Fundament für diesen partizipativen Kreativprozess beauftragte die Projektgruppe das GDI Gottlieb Duttweiler Institut mit der Erarbeitung eines Zukunftsbilds für Schaffhausen. Dieses soll Erkenntnisse über die kritischen Erfolgsfaktoren unseres Lebensraums und Wirtschaftsstandorts liefern – und dies bewusst aus einer externen Betrachtungsweise, um neue, provokante Impulse zu setzen und regionale blinde Flecken aufzudecken.

Der vorliegende Paradigmenwechsel, auf den persönlichen Entscheidungen der Menschen und der Kraft der sozialen Energien fussend, bietet definitiv dieses erhoffte

Resultat. Menschen ziehen Menschen an, so lautet die Kernaussage. Das bietet grosses Potenzial für Schaffhausen als Schwarmregion, in der sich die Menschen wohl fühlen und dadurch neue Einwohnerinnen und Einwohner anziehen. Das widerspiegelt exakt die Intention des Prozesses der Entwicklungsstrategie 2030. Entsprechend dieser Prämisse soll nun die Entwicklungsstrategie aus der Perspektive der Schaffhauserinnen und Schaffhauser geschrieben werden.

Damit bilden die Studienergebnisse einen optimalen Ausgangspunkt für den anstehenden Kreativprozess mit der Bevölkerung und die Ausarbeitung von konkreten Projekten und Massnahmen in den nachfolgenden Fokusgruppen. Mit Spannung erwarten wir, wie dieses gedankliche Fundament nun gemeinsam vertieft und gefestigt wird.

Wir wünschen uns, dass diese Studie die Diskussion zwischen Schaffhauserinnen und Schaffhausern anregt und viele dazu motiviert, sich an der Umsetzung der Entwicklungsstrategie bis ins Jahr 2030 zu beteiligen. Bringen Sie sich ein, wir freuen uns darauf.



Luca Slanzi  
Projektleiter «Entwicklungsstrategie 2030»

# Zusammenfassung

Die generelle Attraktivität eines Standorts wird stark von den ökonomischen Bedingungen geprägt. Die individuellen Entscheidungen für oder gegen einen Lebensmittelpunkt folgen jedoch weit stärker sozialen Präferenzen: Menschen werden von anderen Menschen angezogen. Bei vergleichbarer Qualität harter Standortfaktoren wie Arbeits- oder Bildungsmöglichkeiten geben immaterielle Werte und soziale Beziehungen den Ausschlag. Und das gilt immer häufiger nicht nur für die Entscheidungen der Menschen, sondern auch für die der Unternehmen.

Für die zukünftige Entwicklung des Kantons Schaffhausen spielt deshalb die Produktion von sozialer Energie eine entscheidende Rolle. Diese Energie entsteht durch den Austausch von Ideen, Gedanken und Emotionen. Je häufiger, je länger und intensiver solche Interaktionen sind, desto mehr soziale Energie wird produziert.

Der Kanton Schaffhausen kann hier gerade von seiner Mittelposition zwischen Land und Metropole profitieren. Denn er kann die Anziehungskraft einer Schwarmregion mit der Erdung einer Nestregion verbinden, in die man nach dem Ausschwärmen immer wieder zurückkommt. Ohne Bienennest auch kein Bienenschwarm – die Verbindung scheinbar gegensätzlicher Welten kann ein produktives Spannungsfeld und damit Dynamik erzeugen.

Die Aufgabe der kantonalen Institutionen ist dabei nicht so sehr, soziale Energie selbst zu produzieren, sondern den Menschen Rahmen und Möglichkeiten zu schaffen, um selbst Energie zu erzeugen. Hierzu trägt der Aufbau von sozialen und kommunikativen Intra-Strukturen bei, die offene Räume und Experimentierflächen für Menschen, Unternehmen und Institutionen bieten.

Je mehr Menschen agieren und interagieren, desto mehr soziale Energie kann produziert werden. Gerade für einen relativ einwohnerschwachen Kanton wie Schaffhausen kann es deshalb hilfreich sein die bislang kaum adressierte Personengruppe der Abgewanderten zu aktivieren. Auch von jenseits der Kantonsgrenzen fühlen sich viele von ihnen weiterhin mit der Region verbunden, die sie geprägt hat. Eine Stärkung dieser Verbundenheit, beispielsweise durch ein kantonales Alumni-Programm, kann zum Wachstum der sozialen Energie im Kanton beitragen.

# Ausgangslage: Wo es uns hinzieht

Wenn das Leben eine neue Richtung bekommt, bekommt es oft auch einen neuen Mittelpunkt. Schule und Studium, Job und Pension, Partnerschaft und Trennung, Geburten, Pflege-, Todesfälle: Die grossen Ereignisse, die Wendepunkte des Lebens, sind vielfach mit einem Ortswechsel verbunden. An diesen Punkten entscheidet es sich, wo es uns hinzieht.

Während etwa viele Städte und Agglomerationen immer schneller wachsen, nimmt die Bevölkerung in ländlich geprägten Regionen nur ganz langsam zu. An gewissen Orten verlassen gar immer mehr Menschen ihr Zuhause und lassen eine schrumpfende Bevölkerung zurück.<sup>1</sup> Die Beweglichkeit der Menschen stellt die Schweizer Regionen also vor unterschiedliche Herausforderungen.

Rein quantitativ bleibt diese Wohnortmobilität seit Jahrzehnten erstaunlich konstant. Seit dem Beginn der Datenerhebung im Jahre 1980 bewegen sich jährlich rund 6 % der Schweizer Bevölkerung von einer Gemeinde in eine andere – damit ist dieser Wert einer der stabilsten in der gesamten Schweizer Statistik.<sup>2</sup> Die Schweizerinnen und Schweizer werden im Durchschnitt also weder sesshafter noch mobiler.

Aber die Zu- und Abwanderungen sind in der Schweiz nicht gleichmässig verteilt. Das Bevölkerungswachstum der vergangenen Jahrzehnte fand vorwiegend in Städten und Agglomerationen statt. Viele ländlich geprägte Regionen verzeichnen nur geringes Wachstum, an einigen Orten schrumpft die Bevölkerung sogar.<sup>3</sup> Die Beweglichkeit der Menschen stellt die Schweizer Regionen also vor unterschiedliche Herausforderungen.

Natürlich bewegen sich dabei aber nicht alle Menschen im gleichen Szenario. Die Bewegungsmuster spannen sich auf zwischen den Heimat-

verbundenen und den Kosmopoliten. Die Ersten verbringen ihr Leben an ein und demselben Ort und tragen das Erbe der neolithischen Revolution weiter: Sie wohnen und leben dauerhaft an einem Ort, produzieren Güter, häufen einen materiellen Wohlstand an, betten sich in vorherrschende soziale Strukturen ein und identifizieren sich mit der Umgebung. Die Zweiten sind permanent unterwegs und orientieren sich an der Globalisierung und Digitalisierung. Sie sind mobil, pendeln, reisen, fliegen, wohnen an mehreren Orten gleichzeitig, ziehen für eine Ausbildung oder einen neuen Job an einen anderen Ort, verbringen ein paar Monate mal hier, mal dort.

Dass trotz immer besserer Mobilitätstechnologien die Muster des Standortwechsels erstaunlich konstant bleiben, kann auch mit ebendiesen Technologien zu tun haben. Wenn beispielsweise die Mobilitätsverbindungen immer besser werden und man schneller von A nach B kommt, muss man nicht mehr umziehen, sondern kann pendeln. Wir pendeln ungefähr gleich lang wie früher, da wir aber in dieser Zeit weiter kommen, können wir weiter weg von unserem Arbeitsplatz wohnen.<sup>4</sup> Oder bessere Kommunikationstechnologie kann den Geist mobiler, aber gleichzeitig den Körper sesshafter machen: Wer das Internet nutzt, bewegt sich weniger im Vergleich zu denen, die das nicht tun.<sup>5</sup>

Die Konstanz der Bewegungsmuster kann aber auch damit zu tun haben, dass Technik und Digitalisierung die Zahl der grossen Wendepunkte im Leben nicht beeinflussen. Und wenn man noch so viel Dates auf Parship oder Tinder anbaut – man sucht die eine grosse Liebe. Die meisten machen immer noch genau einen Schulabschluss, und die Millennials haben ungefähr genauso viele Eltern und Kinder wie die Generation vor ihnen. Folglich muss man heute auch ungefähr genauso oft

über den Ort für den nächsten Lebensabschnitt entscheiden wie früher.

Die meisten dieser Entscheidungen werden im Alter von 20 bis 35 Jahren getroffen. In dieser Lebensphase stehen die meisten Veränderungen an wie beispielsweise der Beginn und das Abschliessen der Ausbildung, ein Jobwechsel oder die Gründung einer Familie. Dementsprechend ist hier die Umzugsfreudigkeit am höchsten.<sup>6</sup> Bis ins Alter von 75 Jahren nimmt die Mobilität ab, danach wieder leicht zu – weil man das Wohnen aufs Altern anpasst.

Egal, ob man heimatverbunden oder kosmopolitisch, jung oder alt ist: In den Entscheidungssituationen stellt man sich regelmässig die gleiche Frage: Wo erhoffen wir uns das bessere Leben? Und warum?

So konstant die Muster für die Wohnort-Entscheidungen der Menschen bleiben, so dynamisch entwickeln sich die Standort-Entscheidungen der Unternehmen. Aufgrund einer nie dagewesenen Arbeitsteilung der Wertschöpfungskette rund um den Globus werden sie beweglicher. Viele Unternehmen zählen nicht mehr grosse, schwere und ortsgebundene Produktionsanlagen zu ihrer Infrastruktur, sondern nur noch Büros – und wo das Homeoffice vorherrscht, noch nicht einmal diese. Sowohl der Arbeitsplatz als auch der Firmensitz stehen somit zur Wahl, woraus sich für die Unternehmen ähnliche Fragen ergeben wie für den Menschen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigen wir uns in dieser Publikation mit der Zukunft des Kantons Schaffhausen. Diese kleinstädtisch geprägte Region fürchtet trotz Bevölkerungswachstum eine Abwanderung ihrer jüngeren Bewohnerinnen und Bewohner in grössere Städte der Schweiz und damit eine Akzentuierung des ohnehin schon stattfindenden demografischen Wandels.<sup>7</sup> Wenn die

jungen Menschen abwandern, dann nehmen sie ihre Lebendigkeit mit. Die individuelle Lebendigkeit der Person, und auch die soziale Lebendigkeit ihrer Beziehungen. Genau diese Lebendigkeit aber ist einer der wichtigsten Treiber für Veränderung: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen hängen oft mit den neuen Ideen zusammen, die entstehen, wenn sich Menschen treffen.

Für den Kanton Schaffhausen stellt sich somit die Frage, wie er es schafft, in der Zeit der immer freieren Standortwahl für Menschen und Unternehmen attraktiv zu bleiben. Was motiviert Menschen und Unternehmen zum Zuzug in oder zum Wegzug aus der kleinstädtisch und ländlich geprägten Region? Wie schafft es die Region, junge Menschen anzuziehen? Wie kann sie sich weiterentwickeln, um für diejenigen, die kommen, und für diejenigen, die bleiben, attraktiv zu sein?

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik (2020): Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, 1991–2019. Neuenburg. Online: [bit.ly/2KW65yR](https://bit.ly/2KW65yR)

<sup>2</sup> Bundesamt für Statistik (2020): Binnenwanderung der ständigen Wohnbevölkerung nach Staatsangehörigkeitskategorie und Geschlecht, 1981–2019. Neuenburg. Online: [bit.ly/2Jq0Mqr](https://bit.ly/2Jq0Mqr)

<sup>3</sup> Bundesamt für Statistik (2020): Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, 1991–2019. Neuenburg. Online: [bit.ly/2KW65yR](https://bit.ly/2KW65yR)

<sup>4</sup> Schon in den ersten Grossstädten der Weltgeschichte betrug die Entfernung vom Stadtzentrum bis zum Stadtrand etwa 30 Minuten mit den jeweils gängigen Verkehrsmitteln. Dieser Wert hat sich bis in die Neuzeit kaum verändert – nur die Verkehrsmittel sind schneller geworden und damit die Städte grösser. Vgl. Schneider, W. (1963): Überall ist Babylon. Die Stadt als Schicksal des Menschen von Ur bis Utopia. Econ Verlag.

<sup>5</sup> Cooke, T. J. & Shuttleworth, I. (2018): The effects of information and communication technologies on residential mobility and migration. *Population, Space and Place*, 24(3), e2111.

<sup>6</sup> Schnorf, P. & Schläpfer, J. (2017): Umzüge innerhalb der Schweiz. Wüest Partner. Online: [bit.ly/3fPikIy](https://bit.ly/3fPikIy)

<sup>7</sup> Kanton Schaffhausen (2017): Demografiestrategie Kanton Schaffhausen. Schaffhausen.



# Stimmen aus dem Kanton Schaffhausen

So sehr die Megatrends aus Wirtschaft, Demografie und Technologie auch die Gesellschaft und das Individuum beeinflussen: Sie bestellen keinen Umzugswagen. Megatrends zeigen eine generelle Stossrichtungen auf, können aber nicht individuelle Entscheide erklären. Und bei der Wahl des Lebensmittelpunktes spielen immer auch persönliche Prägungen, Präferenzen und Abneigungen eine Rolle.

Um uns diesen individuellen Motiven anzunähern, haben wir im Sommer 2020 qualitative Interviews mit Personen mit einem Bezug zum Kanton Schaffhausen durchgeführt. In dieser Studie sind die Gespräche mit neun Menschen zwischen 22 und 50 Jahren aufgenommen, die entweder aus dem Kanton Schaffhausen weggezogen, dorthin zugezogen oder fortwährend dort geblieben sind. Im Zentrum der qualitativen Interviews standen zwei Fragen: Warum wohnen Sie dort, wo Sie wohnen? Und unter welchen Bedingungen könnte sich das zukünftig ändern?

Die Interviews zeigen, dass bei der Entscheidung für oder gegen den Lebensmittelpunkt Schaffhausen drei Faktoren häufig genannt werden: Bekanntschaften, Zufall und Opportunitäten. Konkret bedeutet das Folgendes:

> **Weggezogen:** Wer aus Schaffhausen wegzieht, sieht diesen Schritt als nötig für die berufliche oder persönliche Weiterentwicklung an. Wichtigster Treiber sind dabei eine frisch angefangene Ausbildung und die beruflichen Perspektiven, welche in vielen Branchen insbesondere im Raum Zürich besser ausfallen. Es wird als gegeben hingenommen, dass man für Aus- oder Weiterbildungen die Region verlassen muss, jedoch bleibt bei manchen die Sehnsucht, irgendwann in die Heimatregion zurückzukehren. Insbesondere für die Familiengründung und als

Wohnort mit Kindern kann man sich eine Rückkehr vorstellen.

> **Zugezogen:** Wer nach Schaffhausen zieht, tut dies aufgrund von Zufällen und motiviert durch Familie, Freundschaften oder Liebe. Die befragten Zugezogenen kannten die Region bereits aus ihrer Kindheit – durch Ausflüge, Besuche von Verwandten, Kontakte oder als Wohnort. So waren sie der Region ohnehin zugegan, weshalb die Gelegenheiten als günstig erschienen und die Entscheidung für den Umzug ohne Zögern und mit gutem Bauchgefühl getroffen wurde.

> **Geblieden:** Wer im Kanton Schaffhausen bleibt oder dahin zurückkehrt, tut dies, weil er oder sie das private Umfeld, die Verbundenheit mit Menschen, Vereinen und Landschaft nicht aufgeben will.

Allen drei Typen gemein ist: Ohne persönlichen Bezug oder bestehende Verankerung würde man den Kanton Schaffhausen nicht als Wohnort in Betracht ziehen. Demnach sind es Menschen, die andere Menschen anziehen und in einer Region verankern. Wenn in der Entscheidungssituation zur Wahl des Lebensmittelpunktes die Potenziale der Region Schaffhausen bewertet werden, dann steht das Wachstumspotenzial des sozialen Netzwerks mindestens gleichwertig neben den Wachstumspotenzialen für Einkommen und Vermögen.

## Steckbriefe von Schaffhauserinnen und Schaffhausern

---



Person 1:

### **Ende 40, weiblich zugezogen Pädagogin**

**Familie kommt aus dem Ausland, zugezogen  
aus dem Kanton Zürich der Liebe wegen.**

*«Liebe. Es war nur das. Es war wirklich nur die  
Liebe, die mich in den Kanton Schaffhausen  
brachte und dort hält.»*

**Wohnsitz in einer ländlichen Gemeinde des  
Kantons.**

*«Das Schöne des Kleinräumigen kann auch das  
Schlimme des Kleinräumigen sein. Diese Kleinräu-  
migkeit heisst: Jeder kennt jeden. Darüber muss  
man sich einfach klar sein. Man kennt einander.»*

**Sehr zwiespältiges Verhältnis zum Wegziehen  
und Zurückkommen.**

*«Kaum ist man erwachsen, möchte man weg. Und  
es gehen auch die allermeisten weg. Und sie sagen,  
ich komme nie mehr zurück nach Schaffhausen.  
Allerdings kommen viele doch wieder zurück,  
wenn sie eine eigene Familie haben.»*

# Flügel und Wurzeln

## Das Konzept der Schwarmregion

Eine «Schwarmregion» ist ein Gebiet, in das besonders viele junge Menschen ziehen resp. eine Region mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil junger Menschen.<sup>8</sup> Im Ergebnis wachsen und verjüngen sich diese Schwarmregionen, während andernorts die Zahl der jungen Einwohner konstant sinkt. Sinnbildlich steigen junge Menschen aus dem ganzen Land wie Vögel auf und landen dann als Schwarm in einer Region. Schwarmregionen zeichnen sich durch eine hohe Lebendigkeit, Vielfalt und Urbanität aus, während andernorts Geschäfte und Restaurants schliessen, Wohnungen leer stehen und Büroflächen neu besetzt werden müssen. Das Phänomen wurde vor ein paar Jahren in Deutschland erforscht – zugegeben in einem Land, das wesentlich grösser ist als die Schweiz. Hier ist alles kleinräumiger und man muss nicht unbedingt in eine andere Stadt ziehen, nur weil man dort studiert oder arbeitet. Dennoch lassen sich aus den Erkenntnissen der Studie wichtige Schlussfolgerungen für die Regionen der Schweiz ableiten. Die Autorinnen und Autoren der Studie haben nämlich verschiedene Thesen geprüft, warum eine Region zu einer Schwarmregion wird – oder eben nicht.

Exemplarisch stellen wir diese Thesen an drei untersuchten Beispielen vor. Bremen ist keine Schwarmregion und zieht deshalb nicht überproportional viele junge Menschen an<sup>9</sup> – anders als Leipzig, das bei etwa gleicher Einwohnerzahl über eine deutlich höhere Attraktivität verfügt<sup>10</sup>. Koblenz ist die kleinste Schwarmregion in Deutschland.<sup>11</sup> Was sind die Gründe für Schwarmsein oder Schwarmnichtsein?

Die Untersuchungen der Schwarmregionen in Deutschland zeigen: Harte Faktoren wie die Anwesenheit von Hochschulen, qualifizierte Arbeits-

plätze und ein ausdifferenziertes Wohnungsangebot sind zwar notwendige Voraussetzungen für eine Schwarmregion, erklären aber nicht, warum eine Stadt oder eine Region eine hohe Anziehungskraft ausstrahlt. Die harten Faktoren machen nicht den entscheidenden Unterschied, wenn sich Menschen überlegen, wo sie wohnen möchten. Weiche Standortfaktoren geben demnach den Ausschlag bei der Entscheidung für oder gegen einen Lebensmittelpunkt. Dazu gehört als Basis eine lebendige, urbane, vitale Atmosphäre, ein attraktives Image und ein schönes Erscheinungsbild.<sup>12</sup>

Der Fotograf Wolfgang Tillmans sieht das etwas anders. Er schreibt: «Bei meinen Reisen um die Welt ist mir immer wieder klar geworden, dass das Glück der Menschen von guter Verwaltung abhängt. Von ganz langweiligen Dingen: von wenig Korruption, von Abwasserversorgung, von gerechten Steuern. Dinge, die in der Mitte der Gesellschaft verortet sind und sicherstellen, dass das Leben funktioniert. Das sind Dinge, die man nicht sexy machen kann. Aber dort ist das Glück begraben.»<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Simons, H. & Weiden, L. (2015): Schwarmstädte in Deutschland. Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wanderungsmuster. Endbericht. Empirica AG. Berlin.

<sup>9</sup> Empirica AG (2018): Schwarmstadt Bremen? Berlin. Online: [bit.ly/36kfIPL](http://bit.ly/36kfIPL)

<sup>10</sup> Simons, H. (2014): Schwarmstadt Leipzig. Empirica AG. Online: [bit.ly/2Kn1GVp](http://bit.ly/2Kn1GVp)

<sup>11</sup> Empirica AG (2017): Schwarmstadt Koblenz. Berlin. Online: [bit.ly/2VjX6Jq](http://bit.ly/2VjX6Jq)

<sup>12</sup> Simons, H. & Weiden, L. (2015): Schwarmstädte in Deutschland. Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wanderungsmuster. Endbericht. Empirica AG. Berlin.

<sup>13</sup> Deutschlandfunk (2017): Der Fotograf Wolfgang Tillmans. Im Gespräch mit Tanja Runow. Online: [bit.ly/3p9kEhg](http://bit.ly/3p9kEhg)

## Vergleich von Schwarmregionen in Deutschland: Was macht eine Region zur Schwarmregion?

	Bremen	Koblenz	Leipzig
<b>These Bildung:</b> Immer mehr junge Menschen studieren. Hochschulstandorte ziehen überproportional viele davon an.	Bremen ist ein bekannter Hochschulstandort, dennoch ist die Anzahl der Studierenden nicht so stark gestiegen wie an anderen Orten.	Die Studierendenzahlen in Koblenz haben in den letzten Jahren zugenommen – der Ausbau der Hochschule hat zur steigenden Attraktivität der Stadt beigetragen.	Leipzig hat ein vielfältiges Bildungsangebot, der Anteil der Studierenden an der Einwohnerzahl liegt höher als in Bremen.
<b>These Arbeitsplätze:</b> Die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen zieht Menschen an.	Bremen hat zwar eine etwas höhere Arbeitslosenquote als andere deutsche Städte, aber ihr Einfluss auf die Migration ist gering. Bei insgesamt sehr niedriger Arbeitslosigkeit spielt die Job-Verfügbarkeit kaum eine Rolle.	In Schwarmregionen möchte man auch wohnen, wenn man nicht dort arbeitet. Das trifft hier zu: Die Anzahl der in Koblenz lebenden Beschäftigten stieg zuletzt doppelt so stark wie die Zahl der Arbeitsplätze vor Ort.	Die Zuwanderung hat nur einen schwachen Zusammenhang mit dem Arbeitsplatzwachstum: Die Anzahl der neu Zuziehenden ist deutlich höher als das Wachstum der Arbeitsplätze.
<b>These Erscheinungsbild:</b> Eine angenehme Atmosphäre und ein attraktives städtebauliches Erscheinungsbild ziehen Menschen an.	Die Lebensqualität in Bremen wird geringer eingeschätzt als an anderen Orten. Es gibt kaum Menschen, die nur in Bremen wohnen, nicht aber dort arbeiten.	Die Stadt hat sich vor ein paar Jahren infrastrukturell (z. B. Verkehrswege, Einbindung nicht gut erschlossener Gebiete) verbessert.	Leipzig hat grosse Gründerzeitquartiere und damit für junge Menschen attraktive Szeneviertel. Insbesondere Linksalternative werden von der Stadt angezogen.
<b>These Image:</b> Das Image einer Region spielt eine grosse Rolle. Eine Schwarmregion braucht ein Alleinstellungsmerkmal.	Bremen hat kein schlechtes Image, Bremen hat gar kein Image. Es fehlen sowohl Trendsetter als auch Trends – ohne dass dafür eine klare Ursache auszumachen wäre.	Koblenz hat keinen Unique Selling Point.	Die Region hat mit der «Leipziger Freiheit» ein typisches Image. Zudem gilt die Stadt als das neue und günstigere Berlin.
<b>These Lebendigkeit:</b> Die Anziehungskraft entsteht in erster Linie durch ein junges Lebensgefühl, durch eine urbane, vielfältige, lebendige Atmosphäre.	Bremen verfügt über eines der ältesten Szeneviertel Deutschlands (Ostertor), das aber heute viel gesetzter wirkt als vor 30 Jahren. Entsprechend geringer ist die Ausstrahlung auf junge Menschen.	In der Altstadt gibt es Quartiere, in denen man gleichzeitig wohnt und ausgeht. Diese strahlen Lebendigkeit aus. Eine kreative Szene versprüht Energie.	Viele junge Menschen in der Stadt versprühen ein Gefühl des Aufbruchs und ermöglichen kulturelle Identifikation.
<b>Fazit</b>	Bremen ist keine Schwarmregion, weil sie kein Image und wenig lebendige Quartiere hat.	Koblenz ist eine Schwarmregion, weil sie eine beliebte Hochschule, städtebauliche Qualitäten und eine angenehme Lebendigkeit aufweist.	Leipzig hat sich als attraktiver Lebensabschnittsmittelpunkt positioniert: Von Jung bis Alt zieht die Stadt Menschen aus ganz Deutschland an.

## Steckbriefe von Schaffhauserinnen und Schaffhausern

---

Person 2:

**Mitte 30, männlich  
weg- und zurückgezogen,  
Sportler und Gesundheitscoach**

**Aufgewachsen in der Stadt Schaffhausen.**

*«In Schaffhausen fühle ich mich zuhause. Ich habe hier mein Netzwerk, mein Umfeld und ich kenne viele Leute, und das macht es für mich aus, auch hier zu leben.»*

**Weggezogen nach Zürich, wohnt nun wieder im Kanton Schaffhausen – um dort Chancen zu nutzen, die die Metropole nicht bietet.**

*«Gerade jetzt, wenn ich ein eigenes Business aufbauen will, geht es um ein grosses Netzwerk. Hier in der Region habe ich mir schon durch den Sport einen Namen gemacht; man kennt mich hier. Das ist in Zürich nicht gegeben – in Zürich kennt mich niemand.»*

**Erneuter Wegzug so gut wie ausgeschlossen.**

*«Ich würde nur wegziehen, wenn meine Partnerin oder meine Familie wegziehen wollen würde. Oder wenn sich die politische Situation drastisch ändern würde.»*

Person 3:

**Anfang 50, männlich  
zugezogen  
IT-Manager**

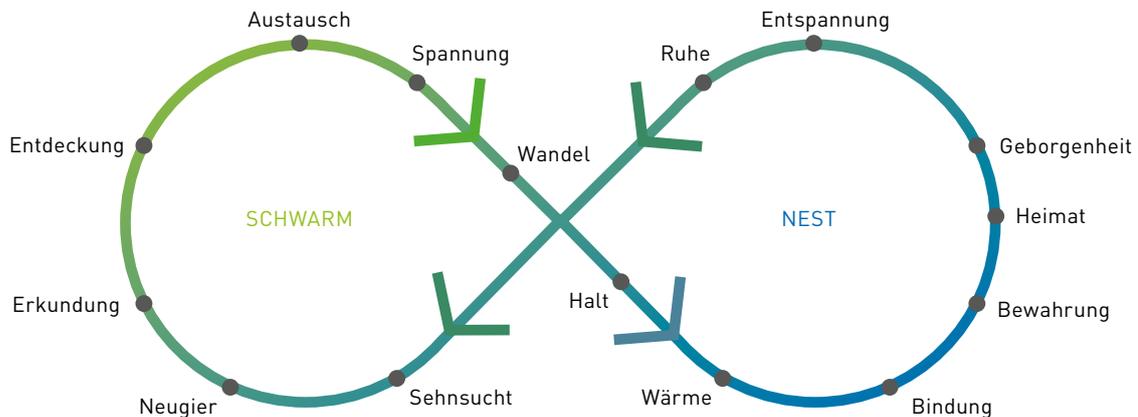
**Aufgewachsen im Ausland, zugezogen aus dem Kanton Zürich.**

*«Wir suchten nach einem etwas ländlicheren Wohnort in der Schweiz in Pendeldistanz zu Zürich. Erst wollten wir nach Luzern. Viele Bekannte sagten aber, dass es schwierig sei, sich dort zu integrieren. Wir hörten dann gute Dinge über Schaffhausen, weshalb wir hierhergezogen sind.»*

**Entscheidend für die Zufriedenheit mit dem neuen Lebensmittelpunkt in der Agglomeration der Stadt Schaffhausen ist die Kombination von ländlichen und städtischen Elementen.**

*«Unsere Kinder wachsen zweisprachig auf. Die Expat-Community hier hilft uns sehr, auch die englische Sprache im Alltag zu haben. Vor allem als die Kinder klein waren, war die Nähe zu Deutschland ein grosser Vorteil. Windeln sind extrem teuer in der Schweiz.»*

## Zusammenspiel von Schwarm- und Nestregion



Quelle: GDI

Tillmans scheint hier das genaue Gegenteil einer Schwarmregion zu zeichnen. Doch es handelt sich eher um deren Ergänzung. Das wird deutlich, wenn man beim Bild des (Bienen-)Schwarms bleibt. Bienen fliegen aus, um etwas zu finden, wovon sie sich ernähren können. Und wenn sie eine attraktive Nahrungsquelle (oder einen gefährlichen Feind) gefunden haben, fliegen sie im Schwarm dorthin. Aber danach – fliegen sie zum heimatlichen Nest zurück. Im Nest ziehen sie den Nachwuchs gross, im Nest erzählen sie Geschichten, im Nest verzehren sie, was draussen eingesammelt wurde. Ohne Bienennest kein Bienenschwarm – die Perspektive der Region Schaffhausen kann darin liegen, die Perspektive der Schwarmregion mit derjenigen der Nestregion zu verbinden. Eine Heimat, aus der man auschwärmt, und in die man immer wieder zurückkommt – die prägende Erfahrung, die ein Leben lang nachwirkt. Und eine neue Heimat, die Erfahrungen möglich macht, die das weitere Leben prägen.

Nestregion zu sein bedeutet eben nicht, sich abzukapseln und möglichst niemanden herein- oder hinauszulassen. Es bedeutet, den Stakeholdern

dabei zu helfen, ihre eigenen Erfahrungen zu machen und diese Erfahrungen wiederum auch den anderen zugutekommen zu lassen.

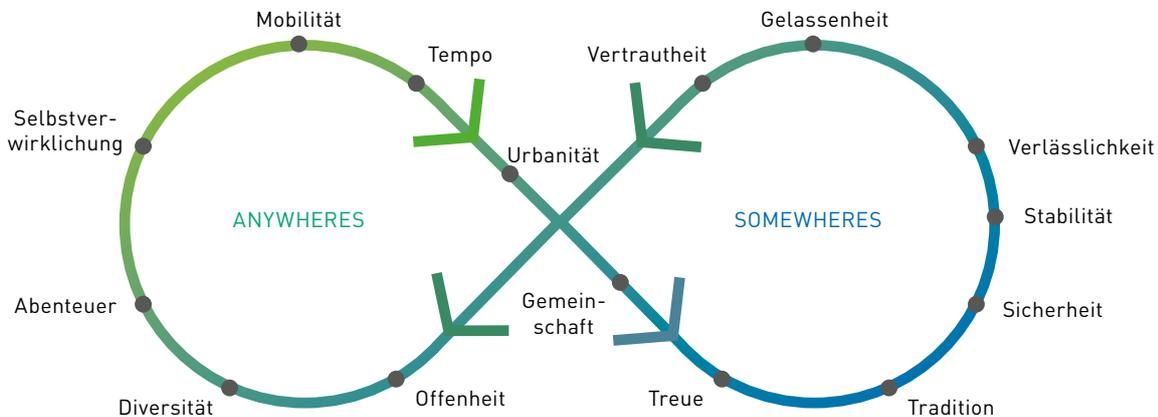
### Für Anywheres und Somewheres

Im Jahr 2017 prägte der britische Journalist David Goodhart ein Gegensatzpaar von Begriffen, das den Riss verdeutlichen sollte, der durch viele moderne Gesellschaften geht: «Anywheres» und «Somewheres».

«Die **Anywheres** gehören in der Regel zu der mobilen Minderheit, die eine Universität ausserhalb ihrer Heimatstadt besucht und dann einen entsprechenden Beruf ergriffen hat, in der Regel ohne in ihre Heimatstadt zurückzukehren. (...) Sie entscheiden sich eher für Autonomie und Selbstverwirklichung als für Stabilität, Gemeinschaft und Tradition.»<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Goodhart, D. (2020): The Road to Somewhere. Wie wir Arbeit, Familie und Gesellschaft neu denken müssen. Books On Demand, Hamburg, S. 58.

## Zusammenspiel von Anywheres und Somewheres



Quelle: GDI

«Die **Somewheres** machen eine zahlenmässig viel grössere Gruppe aus und sind viel weiter verbreitet als die Anywheres. (...) Sie stammen aus den stärker verwurzelten Gesellschaftsschichten, aus kleinen Städten und Vorstädten. (...) Sicherheit und Vertrautheit sind ihnen sehr wichtig, und ihre Gruppenbindung ist stark ausgeprägt, sowohl in lokaler als auch in nationaler Hinsicht.»<sup>15</sup>

Goodharts Ansatz bezog sich in erster Linie auf einen politischen Konflikt: Die kosmopolitische Elite entfernte sich immer weiter von den Bedürfnissen der bodenständigen Mehrheit. Doch die scheinbar unversöhnlichen Gegensätze von Anywhere und Somewhere können sich auch hervorragend ergänzen. Das zeigt sich beispielsweise in der Pädagogik. Denn sowohl in der Erziehung als auch in der Bildung sind ein solides Fundament und ein offener Geist gleichermassen wichtig. Am prägnantesten drückte das 1953 der US-Journalist Hodding Carter aus: «Zwei Dinge sollten Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.»<sup>16</sup>

Auch im regionalen Kontext kann die Spannung zwischen diesen beiden Begriffen produktiv verwendet werden. In der Schweiz mit ihren kleinen Räumen und relativ geringen sozialen Gegensät-

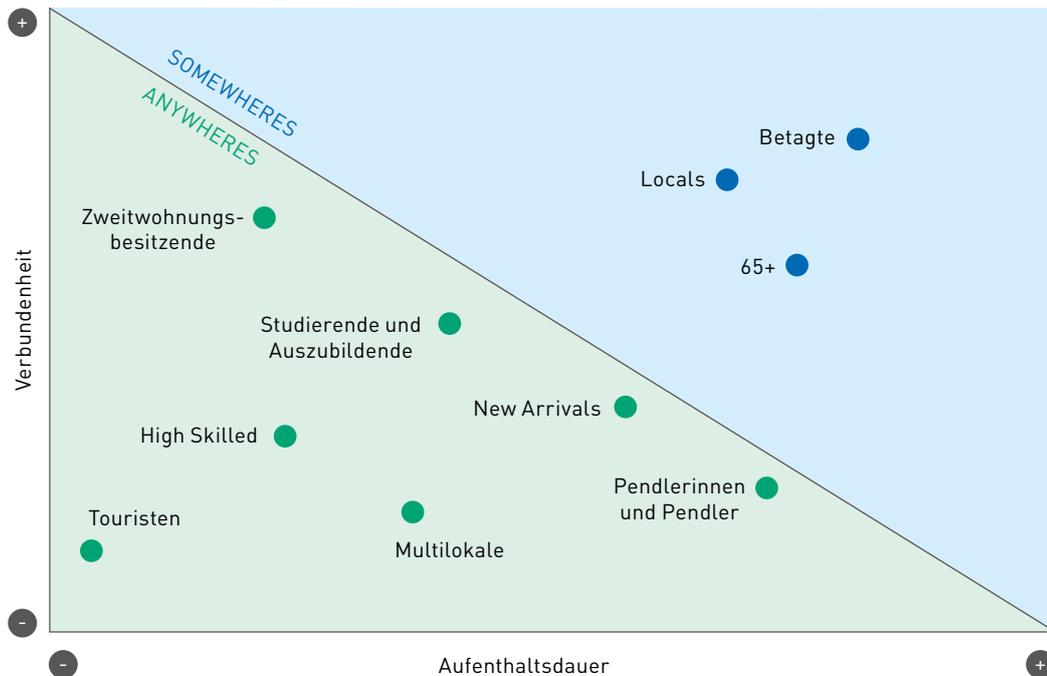
zen sind Anywhere und Somewhere, Flügel und Wurzeln, praktisch überall präsent – wenn auch in unterschiedlicher Dosierung. So spielt in der Stadt Schaffhausen die Verwurzelung eine grössere Rolle als in der Metropole Zürich, aber eine kleinere Rolle als etwa in Stein am Rhein.

Gerade eine Region in Pendeldistanz zu einer Metropole kann ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Offenheit und Verwurzelung erzeugen. Denn natürlich haben nicht alle Bewohnerinnen und Bewohner die gleichen Ansprüche an einen Ort. Während beispielsweise ein Kind Spielplätze liebt, bringen diese einer älteren Person herzlich wenig. Die Bedürfnisse an einen Ort verändern sich aber nicht nur aufgrund des Alters, sondern hängen auch davon ab, wie lange man an einem Ort verbringt.

<sup>15</sup> ebd.

<sup>16</sup> Carter, H. (1953): Where Main Street Meets the River. New York, S. 337.

## Bedürfnisgruppen für den Kanton Schaffhausen



Quelle:GDI

### Typologie der Bedürfnisgruppen

Die menschlichen Bedürfnisse und Wünsche sind heute stark lebensabschnittsgeprägt. Das klassische Altern mit Fokus auf Ausbildung, Erwerbszeit und Pension hat sich schon längst aufgelöst. Institutionell laufen die Folgen aber immer noch weiter. Planung verläuft nicht mehr für ein ganzes Leben, sondern ist temporärer, ausgerichtet auf den jeweiligen Lebensabschnitt. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse steigern auch die soziale Komplexität eines Ortes. Heute sehen wir: Konfliktlinien entstehen entlang der rasch wachsenden unterschiedlichen Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner.

Vor diesem Hintergrund leiten wir eine Typologie von Bedürfnisgruppen für den Kanton Schaffhausen ab, welche es alle zu berücksichtigen gilt und von denen es eine ausgeglichene Mischung braucht.

Sowohl unter den stationären Bewohnerinnen und Bewohnern als auch unter den nur temporär eine Region Nutzenden zeigen sich in der Regel grosse Unterschiede in der Aufenthaltsdauer und in der Verbundenheit zur Region. Diese Diversität gilt es zu verstehen, zu managen und auch produktiv nutzbar zu machen.

#### Touristen

Touristen haben sehr kurzfristige Bedürfnisse und sind vor allem an Unterhaltung, Kulturevents, Restaurants, Besichtigungen etc. interessiert. Ein Fokus liegt auf den klischierten Aushängeschildern der Region, die für die lokale Bevölkerung eine weniger grosse Rolle spielen. Touristen kümmern sich nicht um lokale Bedürfnisse, Abfall oder Versorgungsinfrastruktur. Sie bringen Dynamik, Internationalität und gute Laune mit, ihre Verbundenheit mit der Region sowie auch ihre Aufenthaltsdauer sind jedoch gering.

### Zweitwohnungsbesitzende

Die Teilzeitansässigen sind einerseits geprägt vom touristischen Klischee, haben andererseits aber auch höchste Ansprüche an Versorgung und Infrastruktur. Nicht selten erwarten sie dieselben Rahmenbedingungen wie an ihrem Hauptwohnsitz. Die Verbundenheit mit dem Kanton kann hoch sein, die Aufenthaltsdauer ist aber eher sehr kurz und verstärkt zudem meist die touristischen Peak-Zeiten. Für Steuereinnahmen ist diese Gruppe sicherlich interessant, für die soziale Energie am Standort aber kaum.

### Studierende und Auszubildende

Studierende und Auszubildende sind eine sehr mobile und dynamische Gruppe. Entschlossen unentschlossen. Sie sind offen per Definition, da Lernen den Lebensabschnitt massgeblich bestimmt. Neue Begegnungen, neue Einflüsse und neue Orte bestimmen diese volatile Gruppe und sie wächst stetig, gemessen an der Altersgruppe. Es herrscht ein globaler Run auf die Tertiärbildung – alle wollen lernen und bessere Titel bei besseren Schulen, um ihre Lebenschancen zu erhöhen. Sie haben weniger Ansprüche an das Wohnen als an den öffentlichen Raum und an öffentliche Begegnungsorte. Sie haben eine sehr unterschiedliche Verbundenheit und Aufenthaltsdauer. Manche bleiben an ihrem Studienort hängen, andere ziehen weiter. Die Verbundenheit hängt stark ab vom «emotional design» der Studentenstädte.

### High Skilled

Karriereorientiertes Business People, vielleicht auch Expats in der Rush Hour des Lebens. Sie sind dort, wo es sich lohnt zu sein; wo die Kombination der Annehmlichkeiten stimmt. Arbeit, Sport, Freizeit und Kultur sind auf den Lifestyle optimiert. Das Ziel ist nicht, sich zu integrieren, sondern möglichst zu profitieren. Die Dienstleistungen aller Art sollen einfach, unkompliziert und schnell

bezogen werden können. Die Aufenthaltsdauer entspricht einem Karriereabschnitt und die Verbundenheit ist eher gering.

### Multilokale

Diese Gruppe von Menschen ist in ihrer Ausgangslage und Einstellung vergleichbar zur Gruppe der High Skilled. Sie sind aber auf mehrere Standorte verteilt; überall und nirgends zuhause. Der «fixe» Wohnort ist höchstens mit dem Bezahlen von Steuern und dem Pass verknüpft. Die Verbundenheit besteht daher eher zu einem Kontext denn zu einem Standort, und die Dauer des Aufenthalts ist von Opportunitäten geprägt.

### New Arrivals

New Arrivals kommen mit der Absicht, sich an einem guten Ort niederzulassen. Sie haben eine Entscheidung für einen neuen Lebensmittelpunkt getroffen, wenn auch die Wahl nicht immer bewusst auf diesen speziellen Ort gefallen ist – manchmal war er auch nur ein Zufallsergebnis oder das kleinere Übel. Die dieser Gruppe Zugehörigen sind von äusseren Umständen wie Jobopportunitäten, Partnern oder einer Migrationsgeschichte geprägt. Sie suchen das gute Leben, stabile Umstände und Sicherheit. An den Rest passt man sich an. Die Verbundenheit wächst und die Aufenthaltsdauer ist in der Tendenz hoch.

### Pendlerinnen und Pendler

Tägliche Pendler aus Agglomerationswohnorten der Region oder jene, die tagtäglich sogar aus dem Kanton hinauspendeln und abends wieder zum Schlafen nach Hause kommen, haben in der Schweiz insgesamt zugenommen. Eine mobil gut erschlossene Region wird geradezu zum Opfer ihres eigenen Erfolgs: Man ist schnell weg und wieder da. Andererseits verstetigen die Pendelströme die Bevölkerungsentwicklung: Wer pendelt, zieht

## Steckbriefe von Schaffhauserinnen und Schaffhausern

---

Person 4:

**Mitte 30, männlich  
geblieben  
IT-Consultant**

**Aufgewachsen im Kanton Schaffhausen und dort geblieben.**

*«Wenn ich wegziehen würde, dann wäre ich ja nur weiter weg von Freunden, vom Freundeskreis, von der Familie und auch von den Hobbys. Und wenn man auch schon 18 Jahre in der Feuerwehr ist, hat man dort auch wieder Kollegen und einen Zusammenhalt.»*

**Pendelt seit 15 Jahren für Ausbildung und Job. Stark in der Region verankert und dort engagiert.**

*«Wir hatten das Gefühl, dass im Dorf selber fast nichts läuft. Wir haben deshalb einen Verein aufgebaut, damit nicht alle nach Schaffhausen oder nach Zürich in den Ausgang gehen müssen.»*

Person 5:

**Anfang 30, weiblich  
weggezogen  
Immobilienbewerterin**

**Aufgewachsen im Kanton Schaffhausen, heute mit Partner im Kanton St. Gallen.**

*«Für mich ist Heimat dort, wo ich aufgewachsen bin. Daheim ist aber dort, wo ich die Leute kenne, wo ich verwurzelt bin. Ich bin dort zuhause, wo die Familie und mein Freund sind.»*

**Die Rückkehr in die Region Schaffhausen ist eine der Optionen des weiter mit dem Heimatkanton verbundenen Paares.**

*«Ich wohne hier, weil mein Partner hier eine Eigentumswohnung gekauft hat. Wir haben aber den Traum eines Hauses, und den träumen wir gemeinsam.»*

nicht weg. Die Bedürfnisse der Pendelnden an den Wohnort sind primär auf Convenience ausgelegt. Nicht nur bei der Lebensmittelversorgung, sondern auch in Sachen Kultur oder Gastronomie. Das verändert das Angebot und den Raum, da hier völlig andere Versorgungsketten eine Rolle spielen. Langjähriges Dauerpendeln verringert zudem den regionalen (politischen) Bezug: Viele werden mental multilokal. Sie sind zwar für lange Zeit vor Ort, aber bleiben in ihrer Verbundenheit volatil.

### Locals

Sie leben oft über Generationen hinweg in der Region. Viele erkennt man sogar am Nachnamen, der in den lokalen Heimatgemeinden wurzelt. Die Locals kennen ihre Region wie ihre rechte Hosentasche. Finden blind den Weg zu ihrer Haustüre, wissen, wie es an einer bestimmten Strassenecke riecht, und kennen den Metzger schon seit Kindheitstagen. Die Locals sorgen für dieses regional-spezifische Ambiente und sind Hüter des Originals, das gewissermassen auch immer eine individuelle Interpretation ist. Sie brauchen und suchen Kontinuität, zeichnen sich durch eine hohe Identifikation und Aufenthaltsdauer aus.

### Betagte

Menschen, die auf ein erfülltes Leben zurückblicken dürfen, leben von ihren Erinnerungen. Sie sind veränderungsavers, dafür hüten sie lokale Geschichte und Geschichten. Sie sind die lebende lokale Wikipedia und die Storyteller der Region. Sie möchten einen ruhigen, sicheren und gut versorgten Lebensabend in gewohnter Umgebung verbringen. Ihre Verbundenheit und Aufenthaltsdauer bleibt unübertroffen.

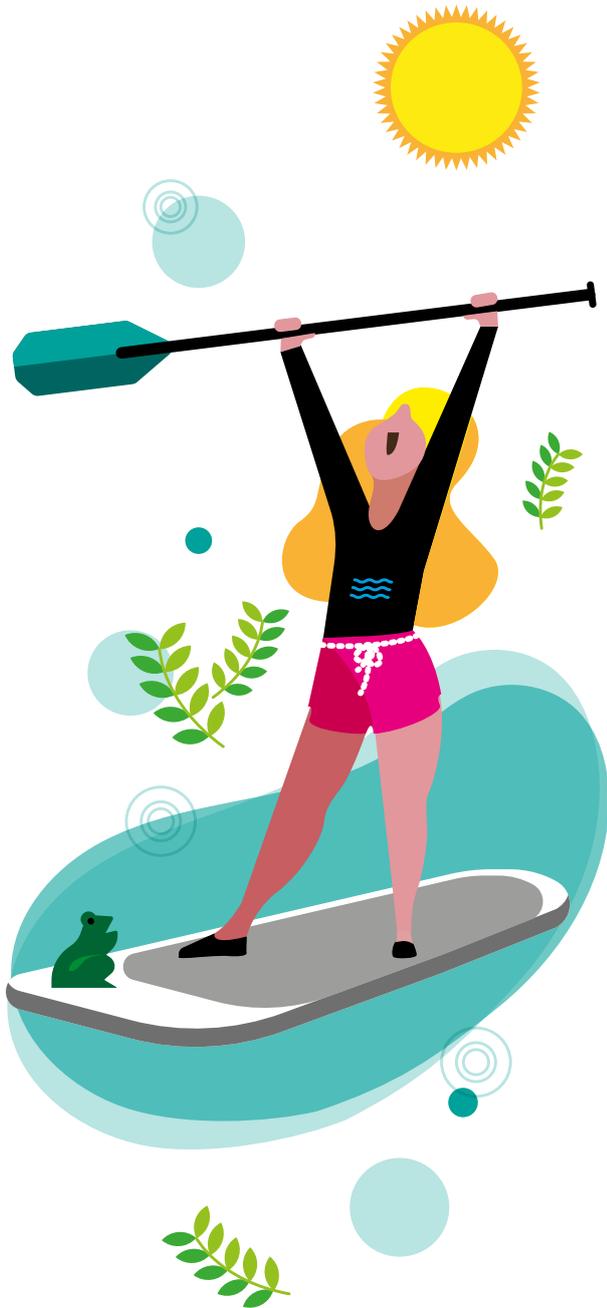
### 65+

Fängt jetzt das Leben erst richtig an? Die Kinder sind aus dem Haus, der Brotjob getan. Man kann sich nochmals neu orientieren, vielleicht für einen

bewussten dritten Lebensabschnitt. Man möchte zur Ruhe kommen und auch in Ruhe gelassen werden. Man kultiviert Neues in bekanntem Kontext. In der Regel bleibt man nach 65 dort, wo man sich niedergelassen hat – und selbst wenn man den Ort wechselt, dann eher nicht die Einstellung. Die Verbundenheit wächst.

## Steckbriefe von Schaffhauserinnen und Schaffhausern

---



Person 6:

### **Anfang 20, weiblich geblieben Fachfrau Betreuung**

**Aufgewachsen im Kanton Schaffhausen.**

*«Meine Familie wohnt hier überall. Und meine Freunde auch. Ja, es ist halt Heimat.»*

**Nicht nur die Menschen verbinden mit der Heimat, sondern auch die Natur.**

*«Am liebsten bin ich am Rhein, oder auf dem Rhein – mit meinem Stand-up-Paddle-Board – oder im Rhein. Ich bin wirklich fast jeden Tag am Rhein; ich finde es einfach schön, wie der so durchfließt.»*

**Ein Wegzug ist durchaus möglich, sowohl aus beruflichen wie aus privaten Gründen.**

*«Zum Beispiel könnte ich mich in einen Deutschen verlieben und dann ... Immerhin kann man ja auch nach Deutschland gehen und trotzdem am Bodensee bleiben.»*

## Steckbriefe von Schaffhauserinnen und Schaffhausern

---

Person 7:

**Anfang 40, weiblich  
zugezogen  
Pflegerin**

**Aufgewachsen im Kanton Glarus, zugezogen in eine ländliche Gemeinde des Kantons Schaffhausen durch eine persönliche Bekanntschaft.**

*«Ich habe meine Freunde hier in meinem Dorf. Die sind letztendlich der Grund, warum ich hierhin gekommen bin.»*

**Hohe Wertschätzung für die Offenheit und Lebendigkeit des neuen Lebensmittelpunkts.**

*«In meinem Wohnort gibt es sehr offene Menschen. Das kann ich nicht von vielen Orten sagen, an denen ich gelebt habe. Es ist auch einfach, ein bisschen den Anschluss zu finden, zum Beispiel bei Dorffesten. Man kommt mit den Leuten gut ins Gespräch, und das schätze ich sehr.»*

**Ein Wegzug in einen anderen Kanton ist durchaus im Bereich des Möglichen.**

*«Es wäre wirklich praktisch, wenn Schaffhausen irgendwie zentraler wäre. So wie zum Beispiel Zug.»*

Person 8:

**Ende 30, weiblich  
weggezogen  
Softwareengineer**

**Aufgewachsen im Kanton Schaffhausen.**

*«Für mich ist Schaffhausen das herzige, kleine Städtchen am Rhein. Und das ist es auch geblieben. Hier sind sie mit weniger zufrieden. Sie brauchen keinen Ferrari vor dem Haus, um das Leben geniessen zu können. Eine Vespa reicht.»*

**Aus beruflichen Gründen Umzug nach Zürich.**

*«Ich hätte nicht von Anfang an in Schaffhausen bleiben können. Das wäre für mich zu langweilig gewesen, von der Kindheit her bis ins Erwachsenenleben und bis ins Alter immer nur dort zu bleiben.»*

**Nach fast zwei Jahrzehnten in der Stadt Zürich Umzug in die Agglomeration Zürich mit Mann und Kind.**

*«Ich habe 17 Jahre in der Stadt Zürich gewohnt. Dort haben alle meine Freunde gewohnt, doch jetzt ziehen sie aufs Land. Und wir auch. Unseren neuen Wohnort haben wir gefunden, weil wir auf einer App eingegeben haben, dass wir mit dem ÖV in 40 Minuten in Zürich sein wollen. Entscheidend sind nicht die Kilometer, sondern die Zeit.»*

# Die soziale Energie wird zum Schlüsselfaktor

## Menschen ziehen Menschen an

Was können Regionen tun, damit sie eine hohe Anziehungskraft auf Menschen haben? Die traditionelle Antwort darauf lautet: attraktive Arbeitsplätze schaffen. Menschen bewegten sich aufgrund von Wohlstandsunterschieden, folgten also dem Geld und bewegten sich von einem Ort mit weniger Wohlstand an einen Ort mit mehr Wohlstand. Die aktuelle Migrationsbewegung aus Afrika Richtung Europa beispielsweise bestätigt diese Auffassung, da sie in hohem Mass auf das Wohlstandsgefälle zwischen beiden Kontinenten zurückzuführen ist.

Die Interviews mit Einwohnerinnen und Einwohnern des Kantons Schaffhausen, die für diese Studie geführt worden sind, zeigen ein anderes Bild: Menschen ziehen Menschen an. Das Wachstumspotenzial des sozialen Netzwerks spielt eine wichtigere Rolle als das Wachstumspotenzial des Sozialprodukts.

Auch eine Studie zum Migrationsverhalten in verschiedenen Regionen der Europäischen Union kommt zum Schluss, dass es eher soziale Netzwerkeffekte und humankapitalbezogene Charakteristika statt finanzielle Faktoren sind, die die Wohnortwahl beeinflussen.<sup>17</sup> Das heisst beispielsweise, dass die Anwesenheit von Personen mit ähnlichen Eigenschaften oder die Verfügbarkeit eines guten Bildungssystems entscheidende Elemente der Wanderbewegungen sind. Wir folgen also nicht blind dem Geld, sondern den Möglichkeiten, die sich dadurch ergeben.

Diese Resultate treffen vor allem auf Regionen zu, die bereits einen hohen Wohlstand haben – und dazu zählt der Kanton Schaffhausen allemal. Die Wirtschaftskraft des Kantons ist im Vergleich zu anderen Schweizer Kantonen sehr gut. Der Kan-

ton liegt gemessen am durchschnittlichen BIP pro Kopf an sechster Stelle aller Kantone.

Die Kriterien, die über die Wohnortwahl entscheiden, zeigen also eine ähnliche Hierarchie, wie sie sich auch in Maslows Bedürfnispyramide ablesen lässt. Zuerst müssen die Grundbedürfnisse befriedigt werden: die harten Standortfaktoren wie Arbeit, Wohnung, Bildung, Sicherheit. Je mehr sie erfüllt sind, desto wichtiger werden die sozialen Bedürfnisse: die weichen Standortfaktoren wie Kultur, Freundschaft, Schönheit.

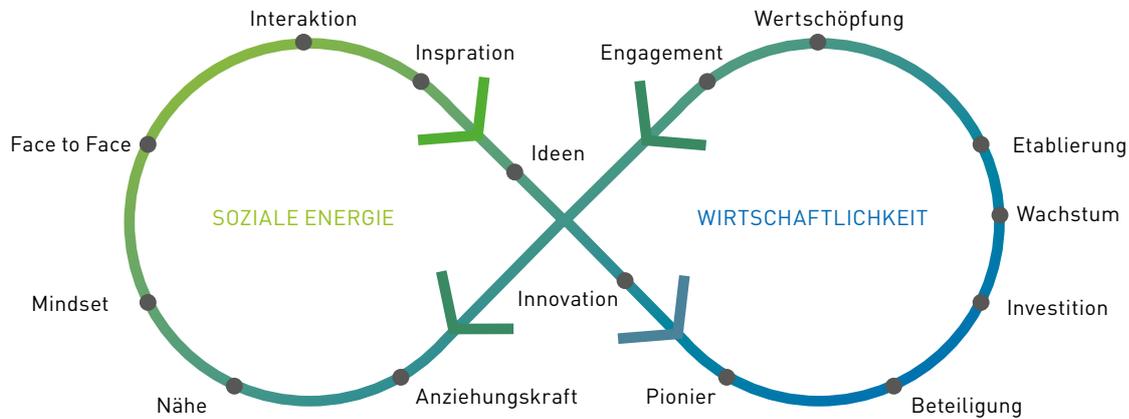
Die Standortpromotion des Kantons konzentriert sich bislang stark auf die harten Faktoren. Die wirtschaftlichen und infrastrukturellen Vorteile werden aufgezählt, und auf Werbebroschüren werden der tiefe Steuersatz und die guten Mobilitätsanbindungen betont.<sup>18</sup> Natürlich dürfen die harten Standortfaktoren nicht vernachlässigt werden, wenn die gute ökonomische Position nachhaltig sicher bleiben soll. Denn diese harten Faktoren versorgen und nähren das Bienenvolk und sind eine grundlegende Voraussetzung für nachhaltigen Wohlstand. Doch gerade weil der Kanton Schaffhausen in einer ökonomisch sehr guten Ausgangslage ist und hier über Jahre an guten Voraussetzungen gearbeitet worden ist, müssen sie ergänzt werden um eine weitere, entscheidende Komponente – die soziale Energie. In dieser sozialen Energie liegt der Schlüssel für attraktive Regionen der Zukunft.

---

<sup>17</sup> Rodríguez-Pose, A. & Ketterer, T. (2011). Do we follow the money? The drivers of migration across regions in the EU. REGI-ON, 2(2), pp. 27–45.

<sup>18</sup> vgl. [bit.ly/2JooR1h](https://bit.ly/2JooR1h)

## Zusammenspiel von sozialer Energie und Wirtschaftlichkeit



Quelle: GDI

### Soziale Energie erzeugt Lebensqualität und Erfolg

Eine hohe Lebensqualität hat viel mit sozialen Kontakten zu tun. Wenn Menschen zusammenkommen, dann entsteht Energie. Es handelt sich dabei nicht um Energie im physikalischen Sinne, es handelt sich vielmehr um soziale Energie. Diese Energie entfaltet sich durch Interaktionen in einer Gruppe. Zum Beispiel, wenn Freunde eine lebhafteste Diskussion führen, an einer Hochzeit feiern oder an einer Beerdigung trauern. Es gibt auch Momente bei Demonstrationen oder nach Fussballspielen, die plötzlich von einem sehr hohen Energieniveau geprägt scheinen. Diese Energie entsteht aus Wechselwirkungen, welche sich gegenseitig verstricken und anstacheln. Körperliche Nähe ist für viele Erinnerungen eine entscheidende Komponente. Der Soziologe Hartmut Rosa, der den Begriff während der Coronakrise geprägt hat, sagt dazu: «Wenn meine Beobachtung zutrifft, dass viele jetzt das Gefühl haben, durch die tendenzielle Isolation ihre Energie verloren zu haben, dann bestätigt das nur die Vermutung, dass die Quelle, welche die Bewegungsenergie der Moderne erzeugt, nicht in den Individuen liegt, sondern

in den sozialen Wechselwirkungen zu suchen ist.»<sup>19</sup> Mit der sozialen Energie bringt man also keine Lampe zum Leuchten und keinen Motor zum Laufen, zündet aber Lebendigkeit, Emotionen und Geschichten.

Die soziale Energie ist aber nicht nur die Kirsche auf der Sahnetorte. Es gibt eine Rückkopplung auf die Wirtschaftlichkeit. Denn die hohe Chance für Face-to-face-Kontakte gilt als Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Stadt.<sup>20</sup> Eine hohe Bevölkerungsdichte schafft viele Gelegenheiten für gezielte und zufällige Face-to-face-Kontakte und erzeugt dadurch ein innovatives Klima. Je dichter die Menschen zusammenleben, umso grösser ist die Chance, Neuem wie Menschen, Ideen, Projekten und Produkten zu begegnen – ein wichtiger Grund, wieso Grossstädte so viele junge

<sup>19</sup> Die Zeit (2020): Leiden wir an einem gemeinschaftlichen Burn-out? Interview mit Hartmut Rosa. Hamburg. Online: [bit.ly/3o9r67u](https://bit.ly/3o9r67u)

<sup>20</sup> Storper, M. & Venables, A. J. (2004): Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of economic geography*, 4(4), 351–370.

Leute anziehen. Und das hat letztlich gar Auswirkungen auf den Wohlstand. Im Durchschnitt, so Markus Schläpfer vom Future Cities Laboratory der ETH Zürich, steigt nämlich die Produktivität einer Stadt mit ihrer Grösse. Die Logik dahinter ist folgende: Je grösser eine Stadt, desto mehr Interaktionen gibt es. Das führt zu Innovation. Denn Neues nährt sich hauptsächlich von unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Ideen, Fähigkeiten und Inspirationen.<sup>21</sup>

## Diversität steigert die Produktivität

Eine der wichtigsten Aufgaben der kantonalen Institutionen bei der Erzeugung von sozialer Energie ist demnach die Produktion von Diversität. Denn Diversität, also die soziale und generationelle Durchmischung von Interaktionen, verbessert die Qualität des Austauschs und dessen Ergebnisse. Bekannt ist das bereits aus der Unternehmensforschung: Unternehmen, die sich durch einen hohen Grad an Diversität auszeichnen, haben eine grössere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein.<sup>22</sup>

Diese Diversität stellt sich nicht von alleine ein – weder in Schaffhausen noch in Thayngen noch in Zürich. Denn Menschen interagieren am liebsten mit anderen, die ihnen selbst ähnlich sind. Es ist deshalb nicht überraschend, dass selbst in grossen Städten Dörfer konstruiert werden. Weil in Metropolregionen viele Freunde einer Person wiederum miteinander befreundet sind, lässt dies vermuten, dass Menschen, egal wo sie leben, gern in eng gestrickte Gemeinschaften eingebunden sind. Die Idee vom Dorf wird somit in der urbanen Kulisse weitergelebt.<sup>23</sup> Die Digitalisierung hat diese Tendenz nicht geschwächt, sondern ganz im Gegenteil befeuert. Die unendliche Vielfalt und Komplexität möglicher Verbindungen im «Global

Village» mit sieben Milliarden Menschen hat es vor allem erlaubt, diese Vielfalt auszublenden und sich in einer «Filter Bubble» mit Gleichgesinnten einzurichten – so sind global sieben Milliarden individuelle Dörfer entstanden.

Diversität und offener Austausch müssen deshalb organisiert werden. Nicht erzwungen – offener Austausch lässt sich nicht erzwingen. Er braucht attraktive Angebote; Angebote der Kommune, des Kantons, der Zivilgesellschaft. Eine Aufgabe der Regionalentwicklung kann darin bestehen, die bereits vorhandene Diversität zu erfassen. Auf dieser Basis lassen sich zum einen Fehlstellen identifizieren, die in der Standortkommunikation direkt adressiert werden können, und zum anderen lassen sich darauf Angebote ausrichten, die den Bedürfnissen der derzeitigen Einwohnerinnen und Einwohner entsprechen.

Schaffhausen kann nicht (und will nicht) Zürich werden. Aber auch Schaffhausen kann die Interaktionen innerhalb der Region und damit die Produktivität erhöhen:

> Durch die Erhöhung der Anzahl der Einwohnerinnen und Einwohnern oder auch der indirekt Verbundenen – beispielsweise durch die Einbeziehung der Abgewanderten (siehe den nächsten Abschnitt)

<sup>21</sup> Schläpfer, M. et al. (2014): The scaling of human interactions with city size. *Journal of the Royal Society Interface*, 11(98), 20130789.

<sup>22</sup> Hunt, V., Yee, L., Pince, S. & Dixon-Fyle, S. (2018): Delivering through Diversity. McKinsey. Online: [mck.co/2WyKYFk](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/technology%20and%20media/new%20ideas/Delivering-through-Diversity.pdf)

<sup>23</sup> Schläpfer, M. et al. (2014): The scaling of human interactions with city size. *Journal of the Royal Society Interface*, 11(98), 20130789.

- > Durch einen höheren Austausch unter den Einwohnerinnen und Einwohnern (siehe den übernächsten Abschnitt).

## Das Potenzial der Abgewanderten

Wer im Kanton Schaffhausen aufwächst, wird davon fürs Leben geprägt: der erste Schritt, der erste Rausch, der erste Sex, alle made in Schaffhausen. Diese Prägung kann verdrängt, aber nicht vergessen werden. Auch nicht von denen, die den Kanton verlassen. Die wichtigsten Gründe zur Abwanderung liegen nicht in einer Ablehnung der Heimatregion, sondern in besseren Perspektiven, die sich anderswo in Beruf, Bildung und Privatleben bieten. Und das oft zu Recht: Ein Fussballtalent, das davon träumt, Champions League zu spielen, wird diesen Traum nicht in Schaffhausen verwirklichen können. Wo auch immer ein Filmschauspieler geboren wird, ob in Schweden wie Greta Garbo, in Deutschland wie Marlene Dietrich, in Österreich wie Arnold Schwarzenegger, in Spanien wie Antonio Banderas – zum Weltstar wird man in Hollywood.

Für Unternehmen wie Regionen gilt: Es gibt Talente, die man halten sollte, und es gibt Talente, die man ziehen lassen sollte, weil sie sich andernorts besser entfalten können. Und je besser das Gefühl, das der Ort vergangener Prägung hervorruft, desto grösser die Chance, auch zukünftig voneinander zu profitieren.

Im beruflichen Kontext wird dieses Potenzial bereits vielfach genutzt: durch Alumni-Programme. Insbesondere Institutionen und Unternehmen, die typische Startplätze für Karrieren an anderer Stelle sind, betreiben ein intensives Alumni-Management: Universitäten für ihre ehemaligen Studierenden, Unternehmensberatungen oder

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften für ihre ehemaligen Beschäftigten. «Establishing a corporate alumni network», so der LinkedIn-Gründer Reid Hoffman, «is the next logical step in maintaining a relationship of mutual trust, mutual investment, and mutual benefit in an era where lifetime employment is no longer the norm.»<sup>24</sup> Den Alumni kommt dabei ein Netzwerk zugute, das viel weiter reicht als ihr individueller Erfahrungshorizont; entsprechend mehr Karrierechancen können sich daraus ergeben. Und auch für die Betreiber können sich ökonomische Vorteile ergeben: indem Studierende zu Spendenden werden, oder Angestellte zu Kunden.

Im kommunalen oder kantonalen Kontext ist es nicht üblich, sich um Ehemalige in ähnlicher Form zu kümmern. Wenn ehemalige Bewohnerinnen und Bewohner des Kantons eine Verbindung aufrechterhalten (was die meisten tun), dann über Familie, Vereine oder Klassentreffen, nicht über die Verwaltung des Kantons. Doch die potenziellen wechselseitigen Vorteile, die den Alumni-Programmen zugrunde liegen, können auch hier eine Rolle spielen – und zwar eine immer grössere Rolle, je grösser die Lebensabschnittsmobilität wird. Abgewanderte Schaffhauserinnen und Schaffhauser, die dem Kanton weiter verbunden bleiben, können Inspirationen, Informationen oder Investitionen ermöglichen. Umgekehrt können sie von den Erfahrungen und Kontakten anderer Schaffhausen-Alumni profitieren.

---

<sup>24</sup> Hoffman, R. (2014): Four reasons to invest in a corporate alumni network, LinkedIn Business. Online: [bit.ly/38lnfOf](https://bit.ly/38lnfOf)

Bei der Gestaltung eines kantonalen Alumni-Programms kann es natürlich nicht darum gehen, einfach nur das Alumni-Management der Harvard University oder das von PWC zu kopieren. Für einen Schaffhausen Alumni-Club werden andere, an die spezifische Situation angepasste Instrumente benötigt. Dass es dafür bislang noch keine Vorbilder gibt, ist eine Herausforderung – aber auch eine grosse Chance, selbst Vorbild zu werden.

## Der R-Wert für Ideen: Wie das Neue um sich greift

Häufigere, längere und intensivere Interaktionen steigern also die soziale Energie und damit die Anziehungskraft einer Region. Jedoch wirkte genau dieser Ansatz im Jahr 2020 eher wie ein Teil des Problems als wie ein Teil der Lösung. Interaktion förderte Infektion; aus dem Standortvorteil wurde ein Gesundheitsrisiko.

Im übertragenen Sinn allerdings ist ansteckende Interaktion gerade das Ziel einer Regionalentwicklung, die auf die Erzeugung von sozialer Energie abzielt. Damit kann ein Faktor hier eine Rolle spielen, der vorher nur einem Fachpublikum von Epidemiologinnen und Epidemiologen bekannt war, während der Covid-19-Pandemie aber breite Bekanntheit erreichte: der R-Wert. Die «Reproduktionszahl» gibt an, wie viele Personen eine infizierte Person im Durchschnitt ansteckt. Ist sie grösser als 1, überträgt jeder Infizierte die Erkrankung an mindestens eine weitere Person – das Virus breitet sich aus. Ist die Zahl kleiner als 1, stecken sich immer weniger Menschen an und die Zahl der Infizierten geht zurück. Im Kontext der Regionalentwicklung lässt sich ein R-Wert für die Viralität von Interaktionen definieren: Wie ansteckend, wie anziehend ist der Austausch an einem Standort? Dieser R-Wert ist umso besser, je höher

er ist: Es geht nicht um eine Ansteckung mit einer Krankheit, sondern um eine Ansteckung mit Gedankengut.

Im Buch «The Rules of Contagion: Why Things Spread – and Why They Stop»<sup>25</sup> benennt der Epidemiologe Adam Kucharski vier Parameter, die das Ansteckungspotenzial eines Virus beschreiben. Auf Englisch beginnen sie mit den Anfangsbuchstaben D-O-T-S (dots, auf deutsch: Punkte).

- > **Duration (Dauer):** Je länger eine infizierte Person sich mit anderen Menschen austauscht, desto länger kann sie diese auch anstecken.
- > **Opportunity (Gelegenheit):** Mit wie vielen Menschen hat eine infizierte Person derart Kontakt, dass das Virus von einer Person zur nächsten gelangen kann?
- > **Transmission Probability (Übertragungswahrscheinlichkeit):** Wie wahrscheinlich ist es, dass das Virus auch tatsächlich von einer Person auf die nächste übertragen wird, wenn zwei Menschen sich treffen?
- > **Susceptibility (Anfälligkeit):** Wenn nun Zeit, Gelegenheit und Übertragungswahrscheinlichkeit vorliegen: Wie wahrscheinlich ist es dann, dass eine Person ein Virus empfängt und auch daran erkrankt?

Diese Punkte lassen sich auf die Entstehung und Verbreitung von sozialer Energie übertragen:

- > **Duration (Dauer):** Je länger wir etwas Neuem ausgesetzt sind, desto mehr Argumente gelangen zu uns und desto mehr Aspekte davon verstehen und akzeptieren wir. Auch die Umkehrung gilt hier: Je ausgefallener und visionärer etwas Neues ist, desto länger dauert es, bis es auf breitere Akzeptanz stösst.

<sup>25</sup> Kucharski, A. (2020): The Rules of Contagion: Why Things Spread – And Why They Stop. Basic Books, New York.

- > **Opportunity (Gelegenheit):** Es braucht die richtigen Gelegenheiten und Rahmenbedingungen, um einen fruchtbaren Boden für neue Ideen und Erfahrungen zu bereiten. In der Regel sind das Orte und Situationen, die nicht in erster Linie für Effizienz, Management und Verwaltung stehen, sondern für Kreativität, Lernen und Ungezwungenheit.
- > **Transmission Probability (Übertragungswahrscheinlichkeit):** Die Wahrscheinlichkeit, dass Neues sich verbreitet, hängt stark davon ab, wie attraktiv dieses ist. Je stärker eine Idee ist, desto hartnäckiger setzt sie sich fest. Ebenfalls eine Rolle spielt dabei die Abwägung zwischen Verlustrisiko und erwartetem Nutzen.
- > **Susceptibility (Anfälligkeit):** Je offener der Geist, desto höher die Empfänglichkeit der Einwohnerinnen und Einwohner für Neues. Natürlich gibt es hier grosse Unterschiede von Mensch zu Mensch, von aufgeschlossen bis verknöchert. Zusätzlich aber spielt für den Grad der Empfänglichkeit auch die Atmosphäre eine Rolle, in der sich der Austausch abspielt. Diese Atmosphäre wiederum wird von der Positionierung der Region beeinflusst: Wie offen gibt sie sich, wie offen ist sie tatsächlich?

Bei einer Epidemie soll das Ansteckungsrisiko und damit der R-Wert so gering wie möglich sein. Bei der Regionalentwicklung werden hingegen R-Werte weit über 1 angestrebt. Dafür muss das Neue mit möglichst vielen Personen und Anschauungen konfrontiert werden – frische Ideenbringer müssen auf «Empfängliche» treffen.

Dieser Prozess ist nicht unendlich: Sobald genügend Menschen mit dem Neuen «infiziert» wurden, ist es nicht mehr neu – die Verbreitung flacht ab oder stoppt. Aber mit der nächsten Neuerung kann er wieder von Neuem beginnen. Zur Generierung sozialer Energie wird deshalb nicht ein-

fach nur Empfänglichkeit für eine spezifische Neuerung benötigt, sondern eine generelle Empfänglichkeit. Und dafür wird ein Mindestmass von Dynamik zwischen Ideen, Menschen und Orten gebraucht.

Diese drei Elemente müssen in einem Gleichgewicht zueinander stehen: Neue Ideen und empfängliche Menschen ohne offene Orte sind genauso unproduktiv wie empfängliche Menschen und offene Orte ohne neue Ideen. Zwei Beispiele, wie ein solches Ungleichgewicht die Umwandlung von sozialer Energie in reale Wirtschaftsleistung behindert, stammen aus zwei der wichtigsten Metropolen Europas:

- > Im Berlin des frühen 21. Jahrhunderts wirkte der Spruch des damaligen Bürgermeisters Klaus Wowereit, Berlin sei «arm, aber sexy», zwar nach aussen hin cool, machte aber das Defizit der Stadt deutlich: Es fehlte (und fehlt weitgehend noch immer) ein Mechanismus, um Ideen produktiv zu machen. Empfängliche Menschen und offene Orte, die beide in Berlin im Übermass vorhanden sind, steigern das Vergnügen, aber nicht unbedingt die Wirtschaftsleistung.
- > Zur gleichen Zeit verfügte London über eine hohe Zahl von kreativen Personen, und gleichzeitig auch über viele hoch produktive Unternehmen in kreativen Branchen wie Werbung, Medien, Consulting. Jede neue Idee konnte schönste Früchte tragen. Woran es jedoch mangelte, waren offene Räume, in denen sich neue Ideen hätten entwickeln können: Überhitzte Immobilienpreise hatten subkulturelle Sumpfwiesen weitgehend ausgetrocknet. Für aufstrebende Kreative, die erst noch ihr Publikum finden mussten, war London schlicht zu teuer geworden.

## Steckbriefe von Schaffhauserinnen und Schaffhausern



Person 9:

### **Anfang 30, männlich weggezogen Pädagoge und Musiker**

#### **Aufgewachsen in der Stadt Schaffhausen.**

«In Schaffhausen bin ich gross geworden. Und dabei gab es Phasen, wo die Kleinstadt ein Vorteil war. Gerade so gegen Ende des Gymnasiums hätte man es kaum bewerkstelligen können, all diese sehr gescheiten Menschen, die so eine Stadt hervorbringt, nicht zu treffen. Man sieht all diese Menschen auf der Strasse, man erkennt sich gegenseitig, und man schliesst Bündnisse.»

#### **Wegzug in eine Schweizer Grossstadt – mit besonderer Wertschätzung der Grösse.**

«Ich bin froh, dass ich einen gewissen Kleingeist in Schaffhausen gelassen habe, der so aus jedem Warenhaus und aus jedem Café herausströmt. Gerade weil all jene wegziehen, die diese Einstellung nicht teilen, konzentrieren sich kleingeistige Eigenschaften in solchen Städten. Mein ganzes früheres Umfeld aus Schaffhausen hat sich verteilt – vor Ort ist fast niemand mehr.»

#### **Selbst nach Schaffhausen zurückzuziehen, ist so gut wie ausgeschlossen.**

«Ich fand immer, irgendwie geht es nicht, zurück an den Ort zu kommen, wo man gross wurde. Denn das fühlt sich dann an wie ein Ort, an dem man bleibt. Und bleiben ist nicht etwas, was ich als positiv empfinde.»

# Das nächste Schaffhausen – ein Zukunftsbild für den Kanton

Der Mensch schwärmt nicht zum Ort allein. Es ist immer eine Kombination aus harten und weichen Faktoren, aus Erinnerungen und Beziehungen, aus Fakten und Träumen, die zur Entscheidung über den nächsten Lebensmittelpunkt führen. Der Kanton kann nicht alle diese Faktoren selbst beeinflussen. Aber er kann dazu beitragen, Atmosphären und Strukturen zu schaffen, die es attraktiver machen, sich für Schaffhausen zu entscheiden. Fünf Bausteine für diesen Beitrag sind im folgenden aufgeführt. Sie sind nicht als verschiedene, miteinander konkurrierende Szenarien zu verstehen, sondern als sich gegenseitig ergänzende und befruchtende Elemente einer kantonalen Zukunftsstrategie.

## 1. Kraftwerk für soziale Energie

Vom ökonomischen zum sozio-  
ökonomischen Entwicklungsfokus

Die Einwohnerinnen und Einwohner einer Region sind ihr stärkstes Kapital und auch Motor für eine dynamische Entwicklung. In der Wissensgesellschaft steckt das wichtigste Kapital eines Standorts nicht so sehr in seinen Rohstoffen oder Infrastrukturen als vielmehr in seinen Köpfen. Und die wichtigste Energie eines Standorts ist weder fossil noch erneuerbar – sie ist sozial.

Die Erzeugung von sozialer Energie benötigt Verbindung und Vernetzung. Sie benötigt Gemeinsamkeit, ohne die es kein Ziel gibt; und sie benötigt zugleich Diversität, ohne die es keine Innovation gibt. Sie benötigt Offenheit, um Ideen zu generieren; und sie benötigt Strukturen, um Ideen auszutauschen – Intra-Strukturen.

Als Kraftwerk für soziale Energie betreibt und fördert der Kanton Schaffhausen solche Intra-Strukturen. Jeder öffentliche Raum ist ein Ort der

Begegnung. Er ist ein Labor für eine bessere Lebenswelt und zugleich deren Experimentierfeld. Neue Regeln, neue Institutionen, neue Wettbewerbe unterstreichen das Interesse des Kantons Schaffhausen an der kreativen und produktiven Verbindung der Schaffhauser.

## 2. Schaffhauser ist, wer sich als Schaffhauser fühlt

Etablierung eines Alumni-Programms  
für Abgewanderte

Seit jeher fühlen sich viele, die über die Grenzen des Kantons hinausgeflogen sind, auch weiterhin mit ihrem Ursprung verbunden. Ein kantonales Alumni-Programm sorgt dafür, dass diese Wurzeln neue Früchte tragen. Früchte für die da draussen, die von neuen Vernetzungsmöglichkeiten profitieren; und Früchte für die da drinnen, die an Erfahrungen, Entdeckungen und Einfällen partizipieren können. Das Alumni-Programm des Kantons entwickelt sich zu einem Mindset, das alle seine Einwohner als «high potentials» behandelt und ihre berufliche Entwicklung fördert, in ihre Talente investiert und diese zelebriert. Die Erfahrungen mit Alumni-Programmen von Bildungseinrichtungen und Privatunternehmen zeigen, dass vor allem zwei Faktoren deren Erfolg bestimmen: Brand Reputation und Perceived Value. Je höher das Ansehen der früheren Wirkungsstätte ist (Brand Reputation), desto höher die Bereitschaft der Ehemaligen, sich aktiv an einem Alumni-Programm zu beteiligen – Harvard University zieht eben mehr als Hochschule Mittweida. Und je grösser der potenzielle Nutzen ist, den Ehemalige durch das Alumni-Programm erlangen können (Perceived Value), desto höher ist ihre Bereitschaft, auch selbst Zeit und andere Ressourcen zu investieren.

Mit dem Aufbau eines Alumni-Programms betritt der Kanton Schaffhausen Neuland: Bislang gibt es keinen Kanton, der Abgewanderte an sich bindet, indem er ihnen fühl- und greifbaren Nutzen bietet. Hier beispielhaft einige Anregungen, wie das aussehen könnte:

- > **City Guide:** Alumni, die sich bereits in Berlin, Bellinzona oder Beijing etabliert haben, unterstützen Neankömmlinge bei den ersten Schritten auf ungewohntem Terrain. Was die Reiseplattform «Airbnb» für Touristen eingeführt hat, kann man auch für Neuzuzüger adaptieren.
- > **SH Livestream:** Kulturelle, sportliche oder religiöse Events im Kanton werden online gestreamt und erleichtern damit den Abgewanderten, mit Schaffhausen in Verbindung zu bleiben.
- > **Helpdesk:** Eine zentrale Anlaufstelle für den Kontakt zwischen Verwaltung und Ehemaligen.
- > **Lebenslanges Lernen:** Der Kanton stellt Alumni-Weiterbildungsgutscheine zur Verfügung, um sie aus der Ferne bei jener Entfaltung ihrer Talente zu unterstützen, für die in der Heimat das Fundament gelegt worden war.
- > **Wahl-Schaffhauser:** Jeder Bürger und jede Bürgerin, die mindestens zehn Jahre in der Region lebte, erhält ein Stimm- und Wahlrecht – lebenslang, dafür zählt die Stimme der Weggezogenen nur halb.

Schaffhausen wird zu einer Region, die alle unterstützt und fördert, die sich ihr zugehörig fühlen. Egal in welchem Bereich sie tätig sind, und egal wie gut sie ausgebildet sind. Egal woher sie kommen, und egal wo sie wohnen oder arbeiten.

### 3. Der aktivierende Kanton

#### Von der Verwaltungs- hin zur Moderationsrolle der Behörden

Fast überall in Europa ist es die Aufgabe der gewählten Parlamente, Politik und Gesellschaft zu gestalten. Entsprechend wichtig und unter den Parteien umstritten sind die dort beschlossenen Entscheidungen. In der Schweiz hingegen entsteht Gestaltung weit häufiger durch direkte Entscheidungen der Bürgerinnen und Bürger – Parteien agieren deshalb hier nicht nur als Machtapparate, sondern auch als Moderatoren. Eine ähnliche Positionierung ist auch auf dem Gebiet der Exekutive möglich, also in diesem Fall der kantonalen Verwaltung. Auch sie kann sich weniger als Verwaltungsapparat und mehr als Moderatorin des öffentlichen Lebens verstehen.

Ein schon fast klassisches Instrument einer solchen Aktivierung ist der «Bürgerhaushalt»: Über die Verwendung eines Teils des kommunalen oder kantonalen Etats verständigen sich die Bürgerinnen und Bürger untereinander, die Verwaltung moderiert lediglich den Entscheidungsprozess. Erstmals 1989 im brasilianischen Porto Alegre eingeführt, kommen Bürgerhaushalte vorwiegend in Lateinamerika und der EU zum Einsatz – mit wechselndem Erfolg.<sup>26</sup> Zeitgemässer wäre sicherlich eine Aktivierung via App. Während beispielsweise mit der App «Züri wie neu»<sup>27</sup> die Verwaltung zur Beseitigung von Schmutz und Schäden aufgefordert wird, könnte eine Schaffhausen-App den Fokus auf Aktivierung der Bürgerschaft legen.

<sup>26</sup> World Bank Institute (2007): Beyond Public Scrutiny: Stocktaking of Social Accountability in OECD Countries. Online: [bit.ly/38kOPen](http://bit.ly/38kOPen)

<sup>27</sup> vgl. [zueriwieneu.ch](http://zueriwieneu.ch)

## 4. Schaffhausen ist, was du draus machst

Von einem Fokus auf Stabilität der Lebensqualität hin zu einer partizipativen Neuinterpretation

Soziale Energie entsteht nicht durch Appelle. Und sie entsteht auch nicht allein dadurch, dass Regeln und Räume die Möglichkeit zur Entfaltung bieten. Sie entsteht erst, wenn diese Entfaltung auch tatsächlich stattfindet. Der beste Masterplan nutzt nichts, wenn die Menschen sich nicht vermasterplanen lassen. Hier empfiehlt es sich, in Anlehnung an «Trampelpfadforschungen» wie die des Zürcher Soziologen Dirk Helbing, nicht von vornherein ein Programm zu fixieren, sondern erst einen Aktionsrahmen zu setzen und dann zu beobachten, wie sich die Menschen innerhalb dieses Rahmens verhalten.<sup>28</sup> Dort, wo die meisten (oder die hochwertigsten oder die wünschenswertesten) Aktionen gemessen werden, lohnt es sich am ehesten, in Infra- oder Intra-Strukturen zu investieren.

In der Regel wird Partizipation der Bürgerinnen und Bürger als Teilhabe an Debatten, Planungen und Abstimmungen verstanden. Eine mindestens ebenso starke partizipative Wirkung entsteht allerdings nicht durch Gedanken oder Worte, sondern durch Taten – durch die Art der Nutzung von offenen Räumen und Experimentierflächen.

## 5. Der Pionier-Kanton

Vom Pendler-Kanton jenseits des Rheins hin zu einer Region mit einem klar positionierten Image und Strahlkraft

Die Lage an der Peripherie der Metropole Zürich prägt den Kanton Schaffhausen und wird ihn weiterhin prägen. Es kann also nicht darum gehen, sich gegen die Metropole zu positionieren (ein relativ aussichtsloses Unterfangen); und es sollte nicht darum gehen, sich lediglich in Abhängigkeit von Zürich zu positionieren (als ebenso günstige wie unspannende Schlafregion). Es geht darum, die immateriellen Werte des Kantons zum Strahlen zu bringen. Zu diesen Werten gehören Vernetzung, Zugehörigkeit, Identifikation, Verbundenheit, Engagement, Hilfsbereitschaft und Grosszügigkeit. Das Leitbild des Kantons konterkariert das Klischee der Schlafregion und ermöglicht eine eigenständige und klare Positionierung.

---

<sup>28</sup> Helbing, D. (1997): Verkehrsdynamik. Neue physikalische Modellierungskonzepte. Springer, Berlin. Online: [bit.ly/2Kmn9J](https://bit.ly/2Kmn9J)



# Fazit

Auch in Zukunft machen sich Menschen auf die Suche nach ihrem Lebensmittelpunkt. Manche finden ihn ganz nah in der gleichen Gemeinde, andere legen dafür grössere Distanzen zurück und finden ihn in einer anderen Stadt oder einem anderen Land. Wie wir uns dabei genau verhalten, wird durch viele Faktoren bestimmt – die zu messen häufig jenseits unserer Möglichkeiten liegt.<sup>29</sup>

Auch wenn die Wahl des zukünftigen Lebensmittelpunktes individuellen Präferenzen folgt: Wir Menschen werden von anderen Menschen angezogen. Das können Partnerinnen oder Partner, Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte sein, die allesamt bereits schon dort wohnen und lokal verwurzelt sind. Das können aber ganz einfach auch Menschen sein, die man noch gar nicht kennt, man aber kennenlernen möchte. Hier liegt der Schlüssel für die zukünftige Entwicklung einer Region: Der Mensch steht im Fokus.

Insbesondere trifft das auf Regionen zu, die eine hohe Lebensqualität aufweisen und harte Faktoren wie beispielsweise Sicherheit, Mobilitätsanbindung, Erholungs- und Bildungsmöglichkeiten bereits erfüllen.<sup>30</sup> Diese lokalen Vorzüge und Qualitäten gilt es zwar zu erhalten, sie machen aber verglichen mit anderen Regionen nicht den entscheidenden Unterschied in der Attraktivität aus. Je besser die materiellen Bedingungen bereits sind, desto wichtiger werden immaterielle Werte und soziale Beziehungen als Standortfaktor.

Ein entscheidendes Element für die weitere Entwicklung des Kantons Schaffhausen ist dementsprechend die Schaffung beziehungsweise Steigerung von sozialer Energie. Diese Energie entsteht durch den Austausch von Ideen, Gedanken und Emotionen. Je häufiger, je länger und intensiver solche Interaktionen sind, desto mehr soziale Energie wird produziert. Der Kanton Schaffhausen kann hier ge-

rade von seiner Mittelposition zwischen Land und Metropole profitieren. Denn er bietet Mobilität und Stabilität zugleich, er gibt Wurzeln und verleiht zugleich Flügel. Die Verbindung scheinbar gegensätzlicher Welten kann ein produktives Spannungsfeld und damit Dynamik erzeugen.

Eine sozial vibrierende Region entsteht jedoch nicht über Nacht. Denn es ist deutlich einfacher, eine neue Bushaltestelle zu bauen, als die Bewohnerinnen und Bewohner dazu zu bringen, an eben dieser Bushaltestelle ein Gespräch anzufangen. Hierfür werden nicht nur Infrastrukturen, sondern auch Intra-Strukturen benötigt, die offene Räume und Experimentierflächen für Menschen, Unternehmen und Institutionen bieten.

Eine bislang noch kaum genutzte Ressource sozialer Energie stellt die Personengruppe der Abgewanderten dar. Ihre Persönlichkeit und ihre Talente wurden im Kanton Schaffhausen geprägt, und auch wenn sie sich anderswo weiterentwickeln, fühlen sie sich in der Regel weiter mit dem Kanton verbunden. Die Einrichtung eines kantonalen Alumni-Programms kann diese Verbundenheit stärken, wechselseitigen Nutzen schaffen und zum Wachstum der sozialen Energie beitragen.

<sup>29</sup> Clark, W. A. & Maas, R. (2015): Interpreting migration through the prism of reasons for moves. *Population, Space and Place*, 21(1), 54–67.

<sup>30</sup> Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD (2020): Better Life Index. Schweiz. Online: bit.ly/3obdMj0

# Anhang

## Expertinnen und Experten

Die Autorinnen und Autoren der Studie haben im Verlaufe der Recherche wichtige Inputs von Expertinnen und Experten erhalten. Herzlichen Dank für die wertvollen Beiträge.

### Vertreter des Kantons Schaffhausen

**Regierungsrat Ernst Landolt**, Volkswirtschaftsdepartement

**Regierungsrat Walter Vogelsanger**, Departement des Innern

### Vertreter des Beirats Politik

**Peter Neukomm**, Stadtpräsident Schaffhausen

**Stefan Lacher**, Zweiter Vizepräsident Kantonrat Schaffhausen

### Vertreter des Beirats Wirtschaft

**Martin Vogel**, Schaffhauser Kantonalbank

**Marcel Fringer**, Kantonaler Gewerbeverband Schaffhausen KGV

### Vertreter des Beirats Gesellschaft

**Annelies Keller**, Spitex Unterklettgau-Randental SPUR

**Kurt Zubler**, Integres Schaffhausen

**Simon Furter**, WWF Schaffhausen

### Vertreter der Projektleitung und -koordination

**Luca Slanzi**, Industrie- und Wirtschaftsvereinigung Schaffhausen IVS

**Sandra Egger**, Volkswirtschaftsdepartement

**Christoph Schärner**, Wirtschaftsförderung

**Leandro Robustelli**, Wirtschaftsförderung

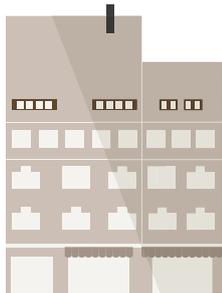
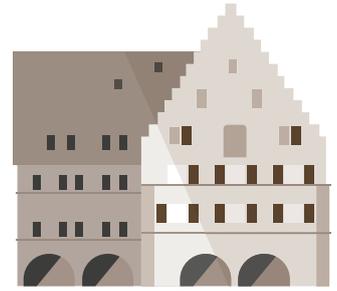
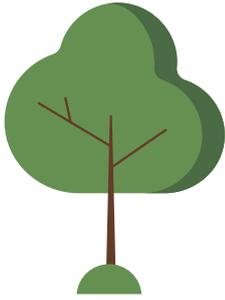
## Expertinnen und Experten ausserhalb der Projektgruppe

**Simon Stocker**, Stadtrat Schaffhausen

**Marleen Weber**, SIG Combibloc Services AG

**Andreas Voll**, IWC Schaffhausen

**Christoph Müller**, Naturpark Schaffhausen



### **Herausgeber**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon/Zürich  
Tel. +41 44 724 61 11  
info@gdi.ch  
www.gdi.ch

### **Im Auftrag von**

Projektgruppe Entwicklungsstrategie 2030  
www.entwicklungsstrategie-sh.ch