

Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur¹

Mit dem Projekt »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« hat sich das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop in Kooperation mit wissenschaftlichen Partnern auf den Weg gemacht, partizipative Wirtschaftsförderung zu erproben. Die Erfahrungen der 3-jährigen Projektumsetzung zeigen aber, dass es starke Divergenzen zwischen dem Projektansatz und den Vorstellungen der Wirtschaftsakteure in Bottrop gibt, wie partizipative Prozesse zu gestalten sind und wem in diesem Prozess welche Aufgabe zukommt. Folgender Beitrag stellt den Projektansatz vor und reflektiert diese Erfahrungen.

- **Thomas Merten,**
Nils Seipel
Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften
- Maria Rabadjieva,**
Judith Terstriep
Westfälische Hochschule
Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik

Bottrop steht vor großen Herausforderungen: 2018 endete der subventionierte Steinkohlebergbau. Somit veränderte sich zum einen das jahrelang getragene Selbstbild bzw. die Identität der Stadt, deren Strukturen seit über 150 Jahren vom Bergbau geprägt wurden. Zum anderen fällt der Bergbau als ein wichtiger Sozialpartner insbesondere im Bereich der Ausbildung weg (Nordhause-Jan, 2017).

Der fortlaufende Wandlungsprozess der Wirtschaft hin zu einer diversifizierten mittelständischen Struktur sowie demografische Veränderungen und eine andauernde Begrenzung finanzieller Ressourcen stellen die Stadt Bottrop, ähnlich wie viele andere Städte in der Region, vor die Herausforderung, einen Prozess zu organisieren, der eine nachhaltige und resiliente wirtschaftliche Entwicklung der Stadt einleitet und langfristig in einer Transformation² des Gesamtsystems »Stadt« mündet. Dies setzt jedoch voraus, dass eine effektive und flexible Form der Prozesssteuerung gefunden wird, die zum einen Stakeholder aus Wirtschaft³, Politik sowie Zivilgesellschaft einbindet und zum anderen eine effektive und nachhaltige Bearbeitung von Themen und Problemen ermöglicht. Es geht darum, die Problemlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung auf gesamtstädtischer, aber auch kleinräumiger Ebene bzw. in einzelnen Branchen und branchenübergreifend zu stärken.

Die Stadt Bottrop ist gemäß geltendem Landesentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen ein Mittelzentrum innerhalb des Ballungskernes Ruhrgebiet und der »Europäischen Metropolregion Rhein-Ruhr«. Daher muss sich Bottrop neben der europäischen und internationalen Konkurrenz gleichzeitig einem sehr starken regionalen Wettbewerb stellen. Die Herausarbeitung eines eigenen, aber regional abgestimmten Profils ist ein zentrales Anliegen der Stadt.

Mit dem Projekt »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« hat sich das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop in Kooperation mit wissenschaftlichen Partnern⁴ auf den Weg gemacht, partizipative

Die Stadt Bottrop ist gemäß geltendem Landesentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen ein Mittelzentrum innerhalb des Ballungskernes Ruhrgebiet und der »Europäischen Metropolregion Rhein-Ruhr«.

Wirtschaftsförderung⁵ zu erproben. In diesem Zusammenhang bilden das Postulat der Nachhaltigkeitstransformation (u.a. WBGU, 2011) und der Resilienz-Ansatz (u.a. Simmie & Martin, 2010; Wink et al., 2016) die Leitplanken für eine zukunftsfähige Entwicklung lokaler Wirtschaftsstrukturen (Welschhoff & Terstriep, 2017b). Folgender Beitrag stellt zunächst den Ansatz des Projekts »Bottrop 2018+« kurz vor. Weiterhin sind der Prozess in Bottrop und die wichtigsten Projektergebnisse zusammengefasst und in einem Abschlussteil kritisch reflektiert.

1. »Strategische Allianzen« als Projektansatz

In Bottrop ist die Organisation und Durchführung von auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten partizipativen Prozessen nicht neu. Der Ansatz von »Bottrop 2018+« knüpft an den Erfahrungen aus den Projekten »InnovationCity Ruhr – Modellstadt Bottrop« und »Zukunftsstadt 2030+« an. Beide Projekte zielten auf die Beteiligung mehrerer Akteure in der Strategieentwicklung und -umsetzung, mit stärkerem Fokus auf die Zivilgesellschaft. »Bottrop 2018+« dagegen stellt die Beteiligung von Wirtschaftsakteuren – darunter Unternehmen, Kammern, Verbände sowie Bürger/innen und städtische Institutionen – in den Mittelpunkt. In einem ergebnisoffenen Prozess werden laterale, auf Partizipation basierende Governance-Ansätze auf das Feld der kommunalen Wirtschaftsförderung übertragen und beforscht. Mittels »Strategischer Allianzen« (Merten et al., 2015) werden die Akteure zu einem gemeinsam handelnden Kollektiv verbunden. Nicht die Stadt bzw. die kommunale Wirtschaftsförderung dis-

kutiert und handelt mit den Beteiligten, sondern die Beteiligten selbst geben sich eine Diskussions-, Entscheidungs- und Handlungsstruktur, die sie befähigt, gemeinsam Strategien für eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsentwicklung zu entwerfen⁶.

Abbildung 1 visualisiert die geplante Umsetzung dieses partizipativen Governanceansatzes am Standort Bottrop. Im Fokus des Ansatzes standen die Entwicklung, der Aufbau und die Steuerung der Plattform Strategische Allianz unter dem Label Wirtschaftsallianz (WiAll). Diese Plattform sollte die lokalen Akteure zu einem »handlungsfähigen Wir« (Miosga & Hafner, 2014: 28) verbinden und dabei unterstützen, ihre Innovationsfähigkeit im Hinblick auf zentrale, langfristig angelegte Nachhaltigkeits- und Transformationsthemen zu stärken. Die WiAll fungiert als branchenübergreifende Governancestruktur und Agentur auf der Ebene des gesamten Bottroper Wirtschaftsraums. Sie baut urbane Transformationsplattformen (»transition arenas«) in Form themen- und branchenspezifischer Strategischer Allianzen auf und begleitet diese (Miosga & Hafner, 2014: 40). In diesem Rahmen werden Kooperationen angestoßen, gemeinsame Ziele erarbeitet und Verantwortlichkeiten definiert.

Bereits zum Zeitpunkt der Antragstellung kristallisierten sich die beiden Handlungsfelder (1) Handel der Zukunft und (2) Kooperative & digitale Produktion im Handwerk für die Bildung Strategischer Allianzen (STA) heraus. Das dritte Handlungsfeld »Nachhaltige Unternehmensgründungen« war das Resultat eines ergebnisoffenen Diskurses der Akteure der

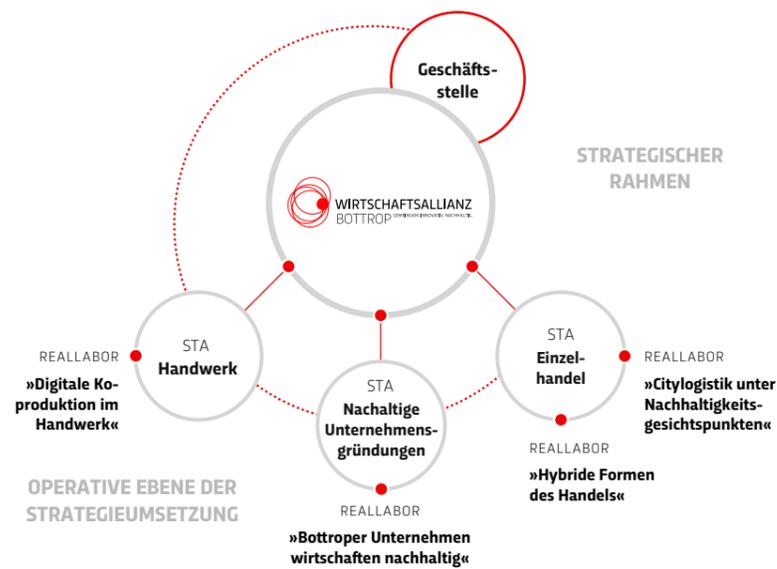


Abbildung 1: Umsetzung partizipativer Governance am Standort Bottrop (Quelle: Eigene Darstellung)

WiAll. Die drei STAs sollten als dauerhafte Instrumente in die Arbeit der städtischen Wirtschaftsförderung aufgenommen werden, um den strategischen Rahmen in den Handlungsfeldern unter der Berücksichtigung von »Nachhaltigkeit« und »Resilienz« als Zielkorridore zu definieren.

Als dritte Ebene in dieser Struktur wurden innerhalb der drei STAs Reallabore⁷ initiiert, mit dem Ziel, gemeinsam mit den Teilnehmern oder »Mitmachern« konkrete Experimente auf städtischer Ebene durchzuführen. Somit bilden die Reallabore die operative Ebene der Strategieumsetzung.

Für eine kontinuierliche Reflektion der drei Ebenen wurde ein Bewertungs- und Monitoring-Instrument entwickelt, um den maximalen Beitrag im Sinne von Nachhaltigkeit und Resilienz für die städtischen Wirtschaftsstrukturen zu leisten.

Für das Gelingen des Ansatzes spielte das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in Bottrop als Stakeholder Manager eine zentrale Rolle, um die passenden »Mitmacher« zu identifizieren und zu aktivieren. Zur Förderung von Synergien wurde eine Geschäftsstelle im Amt

eingerrichtet, um Aktivierungsstrategien zu entwickeln, den Governance-Prozess zu organisieren sowie die Reallabore zu strukturieren und zu koordinieren. Das Ziel zu Beginn des Projektes war es, die Geschäftsstelle nach Beendigung von »Bottrop 2018+« an die Wirtschaftsallianz zu übergeben.

2. Die Wirtschaftsallianz Bottrop in der Praxis

Transformation ist ein langfristiger dynamischer Prozess, der durch viele kleine, nichtlinear verlaufende Schritte der Veränderung sowie durch Unsicherheiten und Pfadabhängigkeiten, gekennzeichnet ist. Das Projekt hat unterschiedliche Instrumente und Strukturen innerhalb von 3 Jahren angewendet und aufgebaut, um diese Transformation in Bottrop anzustoßen (für eine nähere Beschreibung der angewandten Instrumente innerhalb der STAs s. Beitrag von Merten et al. zu Strategischen Allianzen). In vielen Punkten war eine Anpassung des Ansatzes an die Bottroper Gegebenheiten und Bedürfnisse notwendig. Dieser Abschnitt fasst die Kernergebnisse des Projektes zusammen und stellt die Wirtschaftsallianz als Struktur zum Ende der Projektlaufzeit vor.

Die WiAll als Antwort auf die lokalen Bedarfe

Um den aktuellen Stand von Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung in Bottrop einzuschätzen, erfolgten zu Projektbeginn eine auf Experteninterviews basierende qualitative Analyse, bezogen auf den aktuellen Stand von Wirtschaftsförderungs- und Standortentwicklungsaktivitäten sowie eine quantitative Analyse der sozioökonomischen Ausgangslage. Im Mittelpunkt stand die Identifizierung von Stärken und Schwächen der Wirtschaftsförderung sowie der Chancen und Risiken des Standorts Bottrop (Welschhoff & Terstriep, 2017a).

Ein zentrales Ergebnis der **SWOT-Analyse** war, dass bei den befragten Expert(inn)en bisher ein *klassisches Verständnis von Wirtschaftsförderung als traditionelle Aufgabe des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement vorherrscht*. Ein Verständnis von Wirtschaftsförderung als kollektiver Handlungsansatz bildete demgegenüber die Ausnahme (Welschhoff & Terstriep, 2017a). Die weiteren Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Stärken:** Networking, frühzeitige Einbindung der lokalen Akteure, gutes traditionelles wirtschaftsförderndes Instrumentarium, hohe Transparenz in Bezug auf Zuständigkeiten.
- **Schwächen:** reaktives Verhalten, fehlende Zieldiskussion und strategische Ausrichtung, unzureichende Einbindung privatwirtschaftlicher Akteure in Entscheidungsprozesse, stockende Umsetzung von Aktivitäten und Maßnahmen.
- **Chancen:** überschaubare Größe der Stadt als Mittelzentrum, breit diversifizierter Mittelstand, gut funktionierende Beteiligungsprozesse, professionelle Projektakquise, Hochschule Ruhr-West (HRW), positive Erfahrung mit Beteiligungsprozessen.
- **Risiken:** Fachkräftemangel & Standortwettbewerb, primär brancheninterne Vernetzung & Kooperation, Implementierung von Maßnahmen im »Alleingang«, Flächenangebot, kommunale Finanzlage.

Die im Rahmen der SWOT-Analyse identifizierte Schwäche der **mangelnden Einbindung privatwirtschaftlicher Akteure in Entscheidungsprozesse** kann durch die WiAll, deren originärer Zweck es ist, als dauerhafte auf Selbststeuerung basierende Governancestruktur die lokalen Akteure (vorrangig: Unternehmen) zu vernetzen und Wirtschaftsförderung am Standort aktiv mitzugestalten, überwunden werden. Innerhalb von vier Treffen wurden im ersten Projekt-Jahr die Grundlagen der WiAll gelegt und die Themen spezifiziert. Darüber hinaus wurden die STAs angestoßen und für jede der Ebenen gemeinsam mit den Akteuren spezifische Leitziele sowie ein übergeordnetes Leitbild erarbeitet. Es zeigte sich, dass es in Bottrop an engagierten Unternehmen und guten Ideen nicht mangelt. Jedoch wurden schnell nach Beginn des Projektes auch die ersten Unterschiede zwischen Theorie und Praxis sichtbar.

Theorie vs. Praxis

Einen wichtigen Baustein im Projektansatz stellt die **Ergebnisoffenheit** dar. Dies setzt eine intensive gemeinsame sowohl inhaltliche als auch strategische Arbeit seitens der Akteure voraus. Der Ansatz stellt eine grobe Struktur zur Verfügung, die konkreten Themen und deren Umsetzung sollten aber von den lokalen Akteuren in einer offenen Diskussion definiert werden. Die Anforderungen an Kreativität und Input über den Strukturaufbau, die Arbeitsweise, die Themenfindung und die Umsetzung haben sich im Projektverlauf als zu hoch für die beteiligten Akteure erwiesen. Die Stakeholder innerhalb der WiAll bzw. der STAs haben schnell signalisiert, dass sie gerne thematischen Input bzw. Ideen liefern können, sowie sich an der Umsetzung von Strategien beteiligen möchten, dies jedoch auf Basis von Vorarbeiten des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in Form von Entwürfen und Vorschlägen. Eine erste Herausforderung bestand insofern darin, die Akteure vorzubereiten, zukünftig selber an Themen arbeiten zu können und reaktionsfähig zu machen.

Darüber hinaus stießen die **Drei-Ebenen-Struktur** und der theoretisch angelegte Ansatz auf Kritik. Während das erste

Der Ansatz stellt eine grobe Struktur zur Verfügung, die konkreten Themen und deren Umsetzung sollten aber von den lokalen Akteuren in einer offenen Diskussion definiert werden.

Jahr durch intensive Arbeit und mehrere Treffen gekennzeichnet war, hat es sich weiterhin als schwierig erwiesen, den Ansatz in der Ursprungsform durchzuführen. Den Akteuren blieben der Unterschied und die Notwendigkeit der drei Ebenen unverständlich, so dass die mittlere Ebene der STAs bald als überflüssig empfunden wurde. Gründe dafür können an erster Stelle in der Intensität der Treffen und der Arbeit sowie in der Zusammensetzung der lokalen Wirtschaft gesucht werden. Bottrop verfügt über eine relativ überschaubare Anzahl an engagierten Unternehmen, die von Anfang an den Kern der WiAll bildeten. Diese wurden innerhalb von eineinhalb Jahren zu mehr als sechs Treffen auf der Ebene der WiAll und der einzelnen STAs eingeladen bzw. haben daran teilgenommen. Dabei waren auf allen Ebenen die gleichen Vertreter aus Unternehmen und Organisationen anzutreffen, so dass bei diesen schnell die zeitlichen und kreativen Grenzen erreicht wurden. Der Projektverbund hat auf diese Kritik reagiert und die mittlere Ebene nicht weiterverfolgt.

Mit dem Wegfall der Ebene der thematischen STAs stellte sich aber die Herausforderung, die in der WiAll vordefinierten

Leitziele konkret zu operationalisieren. Darüber hinaus sollten die STAs Leitideen, Ziele und Indikatoren für die Reallabore ableiten, sowie deren Erreichung durch ein Monitoringinstrument zu einem späteren Zeitpunkt bewerten. Da dieser Ansatz nicht mitgetragen wurde, sollten die Reallabore anstelle dessen direkt mit der obersten Ebene der WiAll rückgekoppelt werden.

Den Wunsch einer Mitwirkung an der strategischen Ausrichtung der Wirtschaftsentwicklungsaktivitäten auf städtischer Ebene haben die Unternehmen in Rahmen der Analyse zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop geäußert (Welschhoff & Terstriep, 2017a). Mit den definierten Leitzielen der WiAll wurde der erste Schritt in diese Richtung auch getan. Durch den Ausfall der STAs stand die Operationalisierung dieser Ziele auf städtischer Ebene jedoch in Frage. Um auf den Wunsch zu reagieren und die Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement und der WiAll zu befruchten, wurde ein Strategieentwicklungsprozess mit Hilfe des **»Balanced Scorecard«-Ansatzes** initiiert und ein gemeinsamer **Zukunftsplanprozess** angestoßen (Rabadjewa, Terstriep & Seipel 2018).

Mit der WiAll ist die Hoffnung verbunden, deutliche Impulse in Bezug auf (wirtschafts-)strukturelle Veränderungen am Standort anzustoßen.

Im Prozess wurden zunächst *alle* Beschäftigten im Amt erneut für den Zweck der WiAll und die partizipative Wirtschaftsförderung sensibilisiert. Dies hat sich positiv auf die Anerkennung und Legitimation der Struktur im Amt ausgewirkt. In Workshops mit den Beschäftigten des Amtes sowie einer Arbeitsgruppe (AG) der WiAll wurden strategische und operative Ziele für den Standort definiert sowie konkrete Maßnahmen für deren Umsetzung entwickelt. Eine Herausforderung stellte das mittel- und langfristige Denken über die vorhandenen Ressourcen hinaus dar. So fiel es allen Beteiligten schwer über die gegenwärtigen Aktivitäten der Wirtschaftsförderung und das eigene Aufgabengebiet hinaus operative Ziele und Maßnahmen zu entwickeln; dies insbesondere auch vor dem Hintergrund der verfügbaren personellen Ressourcen.

Grundlegende Idee des gemeinsamen »Zukunftsplans« ist es, zwischen den beiden Strukturen einen kontinuierlichen Dialog über die Wirtschaftssituation und Wirtschaftsförderung des Standortes anzustoßen. Die Maßnahmen können weiterhin in Reallaboren bzw. in Kooperation durchgeführt werden. Der Zukunftsplan liefert einen verbindlichen Rahmen, der eindeutige Zielbeschreibungen enthält

sowie Aufgaben, Zuständigkeiten und Indikatoren zuweist (Rabadjieva, Terstriep & Seipel 2018). Jedoch ist es nicht möglich, den Zukunftsplan samt Instrumentarium für die partizipative Zusammenarbeit des Amtes und der WiAll in der aktuellen Projektlaufzeit final zu entwickeln und dauerhaft zu etablieren. Dies wird eine künftige Aufgabe der beteiligten Akteure bleiben.

Monitoringinstrument

Zur Steuerung der lokalen Transition wurde in der Projektlaufzeit ein eigenes Indikatoren-Set⁸ (Seipel, Gonka & Merten, 2018) für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen aufgebaut und eine Systematik für dessen Anwendung erstellt. Mittels der entwickelten Indikatorensteckbriefe und der festgelegten Vorgehensweisen ist es möglich innerhalb kürzester Zeit ein funktionierendes Monitoringsystem vor Ort aufzubauen. Dabei reicht ein Workshop mit Experten vor Ort aus, um mittels der visuell arbeitenden Steckbriefe ein ausgewogenes Indikatoren-Set für die Gegebenheiten der jeweiligen Kommune auszuwählen. Das Ergebnis in Bottrop ist eine angewandte Indikatoren-Auswahl von rund 30 Indikatoren. Ergänzend wurde eine Umfrage unter den Akteuren

der Wirtschaftsallianz durchgeführt, um Wissenslücken zu schließen und eine Datengrundlage für spätere Vergleiche zu schaffen. Die Umfrage fußt auf weiterentwickelten und teilweise auch etablierten Indikatoren, die ebenso auf der Webseite der Publikation zu finden sind.

Das Monitoringsystem war als »lebendiges« System angedacht, welches als schnell einsetzbares Feedbacksystem und Planungsinstrument auf allen drei Ebenen genutzt werden sollte. Hiermit wurden die Ressourcen der Akteure jedoch überfordert. Nun liegt ein eher statisches Instrument vor, welches jedoch innovative und transformative Vorhaben messbar und überprüfbar macht. Alle Herleitungen, Indikatoren und Methoden zum Monitoringinstrument finden sich im entsprechenden Arbeitspapier auf der Webseite des Projekts, sowie der online Version des Readers⁹.

Die Reallabore

Die Reallabore im Projektkontext wurden als operative Ebene der Strategieumsetzung und als Instrument, die angestrebte Transition einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums zu verwirklichen, konzipiert. Sie können gleichzeitig branchen- und raumwirksam werden. Sie sollen relevante Akteure und Stakeholder am Standort auf Augenhöhe einbinden und ein Experimentierfeld zur Strategieumsetzung im Sinne der Entwicklung und Erprobung von Lösungen bieten. Die Inhalte sollen dabei flexibel sein und es soll eine Kultur der Partizipation und transdisziplinären Kooperation herrschen, die in Ko-Design- und Ko-Produktion-Prozessen Anwendung findet und gemeinsames Lernen ermöglicht.

Die WiAll hat sich auf die Durchführung von vier Reallaboren geeinigt (s. Stadt Bottrop zu Reallabore für die Wirtschaft). Das Reallabor »City Logistik« hat sich schnell verselbstständigt und wurde als eigenständiges Projekt mit dem Namen »LOUISE« weitergeführt (s. Zwanzig zum Projekt »LOUISE«). Im Reallabor »Digitale Koproduktion im Handwerk« haben sich Handwerksbetriebe und das FabLab der Hochschule Ruhr-West zusammengefunden, um auch langfristig zu kooperieren.

Diese Beispiele zeigen das Potenzial, das lokale Kooperationen entfalten können. Jedoch, auch bei diesem Instrument haben sich Abweichungen zwischen Konzept und Umsetzung gezeigt.

Eine Herausforderung in der Durchführung der Reallabore zeigte sich in dem experimentellen Charakter des Ansatzes, der von den Unternehmen nicht direkt angenommen wurde. Es wurden konkrete, greifbare Maßnahmen eingefordert, an welchen die Akteure mitwirken können. Darüber hinaus wurde auch bei den Reallaboren eine Federführung seitens des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement erwartet, die Vor- und Nacharbeiten sowie aktive Koordination und Organisation beinhaltet. Die Akteure haben klar geäußert, dass sie kein Interesse daran haben an der strategischen Steuerung der Umsetzungsprozesse mitzuwirken. Dies stellt insofern ein Problem dar, als dass die partizipative Governance auch von einer strategischen Mitwirkung lebt (s. Beitrag Rabadjieva & Terstriep zu Partizipation ist kein Selbstzweck).

Die WiAll als branchenübergreifendes Netzwerk

Mit dem Ziel der Verstetigung und vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen wurde im Abschlussjahr des Projektes daran gearbeitet, die WiAll als Struktur orientiert an den Bedürfnissen und Gegebenheiten in Bottrop anzupassen. Dafür wurden vier Szenarien für die Fortführung der partizipativen Governancestrukturen in Bottrop anhand der folgenden Kriterien entwickelt:

- Teilnehmerkreis: Wer ist beteiligt?
- Inhaltliche Ausrichtung: Was ist der inhaltliche/thematische Fokus bzw. woran orientieren sich die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung i. w.S.?
- Geschäftsstelle: Wird es eine Geschäftsstelle für die Wirtschaftsförderung i. w.S. geben?
- Rolle der Geschäftsstelle: Welche Aufgaben/Funktionen übernimmt die Geschäftsstelle?
- Rolle des Amtes für Wirtschaftsförderung: Welche Aufgaben/Funktionen übernimmt das Amt?

- Einbindung der Politik: Soll Politik aktiv als ein weiterer Akteur eingebunden werden?
- Kosten & Finanzierung: Welche Kosten entstehen und wie werden diese mittelfristig finanziert?
- Zusammenarbeit: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der Akteure?
- Erwartete Wirkung: Welche Effekte sind durch die neuen Governancestrukturen zu erwarten?
- Mehrwert der Akteure: Was ist der Mehrwert für die beteiligten Akteure?

Szenario 1 – »Wirtschaftsallianz« beschreibt die Fortführung der WiAll in ihrer bisherigen Struktur mit einem offenen Teilnehmerkreis, der sich aus den Wirtschaftsakteuren der Stadt Bottrop zusammensetzt. Künftig soll das Augenmerk verstärkt darauf gelegt werden, dass der Branchenmix am Standort durch die in der WiAll engagierten Unternehmen reflektiert wird. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Struktur ist die in das Amt für Wirtschaftsförderung integrierte Geschäftsstelle, welche u. a. die Gesamtaktivitäten der WiAll im Sinne einer operativen Steuerung koordiniert, die Schnittstelle zwischen der WiAll, dem Amt für Wirtschaftsförderung und anderen städtischen Akteuren moderiert, Veranstaltungen organisiert und das »Themenscouting« übernimmt. Das Amt für Wirtschaftsförderung übernimmt die Kommunikation innerhalb der WiAll sowie die Vernetzung in der Stadt und über die Stadtgrenzen hinaus. Die inhaltliche Ausrichtung orientiert sich an dem von den Akteuren gemeinsam verabschiedeten Leitbild der Nachhaltigkeit und Resilienz. Die Themensetzung orientiert sich an den im Zukunftsplan von den Akteuren definierten strategischen Zielen der wirtschaftsstrukturellen Entwicklung. Hierzu zählen u. a. Logistik/Mobilität der Zukunft, Fachkräftesicherung und Ressourceneffizienz. Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren ist stark ausgeprägt und umfasst unterschiedliche Formate (z. B. Reallabore, thematische Arbeitsgruppen).

Obwohl **Szenario 2 – »Loses branchenübergreifendes Netzwerk«** den gleichen Teilnehmerkreis wie Szenario 1 adressiert, sieht dieses Szenario kein konkretes

Leitbild, was den strategischen Rahmen der Zusammenarbeit definiert, vor und ist damit grundsätzlich themenoffen. D. h. zugleich, dass diese Arbeitsweise nicht zwingend in eine konkrete nachhaltigkeitsorientierte Themensetzung mündet. Aufgrund des Charakters des Netzwerks ist keine Geschäftsstelle vorgesehen. Dem Amt für Wirtschaftsförderung kommt im Wesentlichen die Rolle zu, 1–2 Netzwerkveranstaltungen pro Jahr zu organisieren, wobei die Themensetzung durch das Amt erfolgt. Eine Einbindung politischer Akteure ist nicht vorgesehen.

Szenario 3 – »Beirat« sieht einen exklusiven geschlossenen Kreis von Wirtschaftsakteuren (z. B. 10–15 Unternehmen) vor, die zeitlich begrenzt den Oberbürgermeister bei der Themenfindung für den Wirtschaftsstandort unterstützen. Wie im Szenario 2 ist auch hier keine Geschäftsstelle vorgesehen. Das Amt für Wirtschaftsförderung übernimmt die Auswahl der Akteure, die in den Beirat berufen werden und organisiert ausgewählte Veranstaltungen. In Abgrenzung zu den Szenarien 1 und 2 ist hier keine branchenübergreifende Zusammenarbeit der Akteure am Standort vorgesehen.

Szenario 4 – »Selbstorganisiertes Netzwerk« adressiert ebenfalls die Wirtschaftsakteure der Stadt Bottrop und ist wie Szenario 2 themenoffen. Eine koordinierende Geschäftsstelle ist vorgesehen, jedoch nicht im Amt für Wirtschaftsförderung angesiedelt. Eine solche Geschäftsstelle fungiert als Schnittstelle zwischen dem Netzwerk und dem Amt für Wirtschaftsförderung und organisiert Veranstaltungen. Das weitere Tätigkeitsprofil ist Resultat eines Aushandlungsprozesses der Netzwerkakteure. Ebenso ist die Form der Zusammenarbeit von den Netzwerkpartnern zu definieren. Im Gegensatz zu den zuvor skizzierten Szenarien ist das Amt in diesem Szenario lediglich »ein Akteur unter Vielen«. Die mit den einzelnen Szenarien assoziierten potenziellen Wirkungen variieren stark: Während mit Szenario 1 die Hoffnung verbunden ist, deutliche Impulse in Bezug auf (wirtschafts-)strukturelle Veränderungen am Standort anzustoßen, ist die Wirkung von Szenario 2 aufgrund des fehlenden Leitbildes und der geringen

Verbindlich eher unklar. Szenario 3 hat das Potenzial, zu einem besseren Verständnis unternehmerischer Belange in der Stadt beizutragen – zumindest mit Blick auf die vertretenen Branchen. Inwiefern die Exklusivität des Beirats geeignet ist, um positive gesamtstädtische wirtschaftsstrukturelle Effekte anzustoßen, ist eine offene Frage, die sich an dieser Stelle nicht beantworten lässt. Die Wirkung des selbstorganisierten Netzwerks (Szenario 4) wird im Wesentlichen von der thematischen Ausrichtung des Netzwerks sowie dem Engagement der Netzwerkpartner determiniert und lässt sich aufgrund der Themenoffenheit und nicht vordefinierten Strukturen nicht einschätzen.

Die Szenarien sowie deren erwartete potenzielle Wirkung wurden mit den Akteuren der WiAll diskutiert, um die zukünftige Richtung der Struktur nach dem Ablauf des Projektes festzustellen. Dieser Prozess ist aktuell noch nicht abgeschlossen. Die bisherige Diskussion hat jedoch deutlich gezeigt, dass die Wirtschaftsakteure in Bottrop eine Chance im branchenübergreifenden Netzwerk unter dem Leitbild für Nachhaltigkeit und Resilienz sehen. Unter der Maßgabe, dass die bisherigen Erfahrungen darüber, was in Bottrop funktioniert und was nicht, Berücksichtigung finden, erscheint Szenario 1 am ehesten geeignet das Ziel einer Transition der lokalen Wirtschaftsstrukturen in der gewünschten Richtung weiter zu verfolgen. Das heißt jedoch keineswegs ein »Weiter so!«. Vielmehr bildet – anders als bisher – eine aktive Beteiligung der Wirtschaftsakteure an der Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmen des Zukunftsplans eine wesentliche Voraussetzung für eine gelingende Transition (s. Beitrag Rabadjieva & Terstriep zu Partizipation ist kein Selbstzweck). Dazu bedarf es einer zielgruppengerechten Kommunikationsstrategie, die geeignet ist, die Wirtschaftsakteure in der Unternehmensrealität abzuholen. Dies beinhaltet auch die Identifikation des konkreten Mehrwerts eines Engagements in der WiAll für die verschiedenen Akteursgruppen. Insofern liegt es in den Händen der lokalen Akteure (Verwaltung, Wirtschaft, Politik etc.) das gewünschte Szenario mit den entwickelten Instrumenten weiterzuverfolgen.

3. Fazit

Resümierend lässt sich festhalten, dass die Idee einer partizipativen Wirtschaftsförderung von den lokalen Akteuren in Bottrop angenommen wurde. Zugleich zeigen die Erfahrungen der 3-jährigen Projektumsetzung, dass es starke Divergenzen zwischen dem Projektansatz und den Vorstellungen der Wirtschaftsakteure in Bottrop gibt, wie partizipative Prozesse zu gestalten sind und wem in diesem Prozess welche Aufgabe zukommt (s. Beitrag Rabadjieva & Terstriep zu Partizipation ist kein Selbstzweck). Die im Projektverlauf vorgenommenen Anpassungen – wie der Wegfall der thematischen STAs – veranschaulichen, dass die Akteure in ihrem Engagement strategischen und zeitlichen Restriktionen unterliegen. Zudem hat sich gezeigt, dass nicht zu viel Eigenarbeit von den Akteuren erwartet werden darf. Die Inhalte und die Zielrichtung sollten durch das Amt für Wirtschaftsförderung gut vorbereitet sein, um auf dieser Basis über die Umsetzung konkreter Maßnahmen Motivation zur Mitwirkung aufzubauen. Dazu bedarf es neben dem Mehrwert für den Wirtschaftsstandort, abgeleitet aus den normativen Zielsetzungen rund um die Themen Nachhaltigkeit und Resilienz, eines konkreten Mehrwerts für das einzelne Unternehmen bzw. die verschiedenen Akteursgruppen (s. Stadt Bottrop zur Sprache der Akteure).

Eine Transformation hin zu nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstrukturen kann nur gelingen, wenn die beteiligten Akteure diesen Mehrwert ebenso erkennen wie die damit verbundenen indirekten Wirkungen (z.B. Steigerung der Wohn- und Lebensqualität durch eine Reduzierung von CO₂- und Lärmemissionen durch eine Elektrifizierung der innerstädtischen Logistik sind wichtige Argumente bei der Fachkräftegewinnung).

Zugleich bedarf es eines gewissen Grades an »Mut« und »Risikobereitschaft« seitens der städtischen Wirtschaftsförderung gegen die Widerstände Einzelner an neuen Methoden, Instrumenten und Vorgehensweisen festzuhalten und damit zu experimentieren; auch auf die Gefahr hin, dass Kritik geäußert wird. So sind in

Bottrop eine Reihe von Instrumenten und Vorgehensweise nicht (ausreichend) ausprobiert worden, wie z. B. eine Klausurtagung mit wenigen, aber engagierten vorangehenden Wirtschaftsakteuren zu Projektbeginn, um die Zielstellung zu konkretisieren und auf die Rahmenbedingungen in Bottrop zuzuschneiden. Neue und innovative Methoden und Instrumente sind selten auf Anhieb erfolgreich – eine gewisse Form des Experimentierens und Anpassens muss durchgeführt und ausgehalten werden.

Oder aber auch die überzeugende, nachdrückliche und immer wieder die mittel- und langfristigen Nutzenaspekte aufzeigende Ansprache der Akteure und das Herausarbeiten von sogenannten »Vorreitern« unter den beteiligten Wirtschaftsakteuren. Über die Fokussierung auf kurzfristigen Nutzen wird die notwendige Transformation der Wirtschaftsstrukturen nicht möglich sein.

Zudem muss aber auch an die nationale und internationale Politik appelliert werden: Transitionen von regionalen/lokalen Wirtschaftsstrukturen und das mutige Vorgehen der entsprechenden Wirtschaftsakteure muss belohnt werden. Die aktuell in 2019 diskutierte CO₂-Steuer würde hier sicher entsprechende Akzente setzen können.

Zum Weiterlesen

Schmid, Johannes & Seipel, Nils (2019): Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen. AP4 Paper des Projekts »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.

¹ Dieser Artikel gibt einen Überblick über den im Projekt Bottrop 2018+ verfolgten Ansatz und dessen Umsetzung während der dreijährigen Projektlaufzeit. Ausführliche Diskussionen der thematisierten Ergebnisse sind in den Projektberichten und Veröffentlichungen zum Projekt zu finden: www.bottrop.de//microsites/wirtschaftsallianz.

² In Anlehnung an Walker (2004) versteht sich Transformation als Fähigkeit von Akteuren in einem sozioökonomischen System, ein neues System zu gestalten, wenn das alte System infolge der Veränderung ökologischer, politischer, sozialer oder ökonomischer Rahmenbedingungen nicht mehr haltbar ist.

³ Hierzu zählen neben den Unternehmen am Standort auch Intermediäre wie die Handwerkskammern, IHKs und andere Verbände.

⁴ Das Verbundprojekt »Bottrop 2018+« wurde in Kooperation zwischen Stadt Bottrop – Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement, Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften und Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule durchgeführt. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderprogramms »Sozialökologische Forschung« unter »Nachhaltiger Transformation urbaner Räume« gefördert.

⁵ Partizipative Governance-Ansätze werden im Beitrag von Rabadjieva & Terstriep zu Partizipation ist kein Selbstzweck dieses Buches vertieft diskutiert.

⁶ Für eine detaillierte Beschreibung der Gründung und Operation der Strategischen Allianzen s. Beitrag Merten et al. zu Strategischen Allianzen.

⁷ Die Bottroper Reallabore werden im Beitrag von Stadt Bottrop zu Reallabore für die Wirtschaft vorgestellt.

⁸ Umfassende Informationen zum Monitoring-Instrumentarium finden Sie im Beitrag von Seipel, Gonka & Merten (2018), online verfügbar unter www.wirtschaftsstrukturen.de.

⁹ Eine erweiterte Version dieses Buches, inklusive weiterer Texte, Interviews, Videos, Ergebnisse aus dem Projekt Bottrop 2018+ und Verweise auf andere Projekte finden Sie unter: www.wirtschaftsstrukturen.de.

Literatur

- Merten, T. et al. (2015): ADMiRe umsetzen – strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Anleitung für strategische Allianzen mit den Schwerpunkten Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. Friedberg, Bayreuth.
- Miosga, M.; Hafner, S. (Hg.) (2014): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: oekom.
- Nordhause-Janz, J. (2017). Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop. AP1.3 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Rabadjieva, M., Terstriep, J. und Seipel, N. (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung. Anwendung von Balanced Scorecard auf die lokale Wirtschaftsförderung. Forschung aktuell 11/2018. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Online abrufbar unter: <https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2018/fa2018-11.pdf>.
- Seipel, N.; Gonka, T.; Merten, T. (2018). Entwicklung eines Monitoring- und Planungsinstrumentes für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen. AP6 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- Simmie, J. and Martin, R. (2010): The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3(1): 27–43.
- Walker et al. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability. Social-ecological Systems. Ecology and Society, 9(2): 5.
- WBGU (Hg.). (2011). Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. [Hauptgutachten] (2., veränd. Aufl). Berlin: Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen.
- Welschhoff, J. und Terstriep, J. (2017a): Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop. AP1.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und

resilienten Wirtschaftsstruktur.« Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.

- Welschhoff, J. und Terstriep, J. (2017b): Wirtschaftsförderung neu denken. Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+. Forschung aktuell 07/2017. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Online abrufbar unter: <https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2017/fa2017-07.pdf>.
- Wink, R., Kirchner, L., Koch, F. und Speda, D. (2016): Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen. 1. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden.