

# »Motivation durch Mehrwert: Ein wechselseitiges Geben und Nehmen«

Maria Rabadjieva (IAT) im Interview mit  
Ralf Meyer, Geschäftsführer der Bochum  
Wirtschaftsentwicklung

INTERVIEW MIT

## Ralf Meyer



- Ralf Meyer ist Geschäftsführer der Bochum Wirtschaftsentwicklung (BoWE). Das Tochterunternehmen der Stadt Bochum ist Dienstleisterin für Bochumer Unternehmen, Startups und auswärtige Investoren. Ralf Meyer wechselte im November 2014 von Hannover ins Ruhrgebiet, um seine langjährigen Erfahrungen in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Gründung, Unternehmertum und Stadtentwicklung in Bochum einzubringen.

**Herr Meyer, was bedeuten für Sie und die Bochum Wirtschaftsentwicklung Nachhaltigkeit und Resilienz? Bestehen Strategien, Bochum nachhaltig aufzustellen?**

Zunächst einmal müssen Nachhaltigkeit und Resilienz mit den wirtschaftlichen Strukturen einer Stadt in Einklang gebracht werden. Die Wirtschaft in Bochum wurde lange Zeit hauptsächlich von Großkonzernen geprägt. Als diese großen Unternehmen irgendwann nicht mehr ihre Funktion erfüllen konnten bzw. den Standort gewechselt haben, hat die Stadt Bochum darunter sehr gelitten. In Zukunft müssen wir uns auf die Frage konzentrieren, welchen spezifischen Mehrwert Bochum hat. Darum sehen wir im Moment einen Teil der Nachhaltigkeit darin, die bestehende Wirtschaftsstruktur zugunsten kleiner und mittelständischer Unternehmen zu verändern, die in Bochum verwurzelt sind. Ein weiterer Mehrwert in Bochum ist die Ressource »Wissen«. Die Stadt weist eine hervorragende Bildungs- und Hochschulstruktur auf. Innerhalb dieses Wissenspools versuchen wir als Wirtschaftsentwicklung Schwerpunkte zu definieren. Zurzeit sind das vor allem die Themen IT-Sicherheit und Gesundheitswirtschaft, um die herum wir eine wirtschaftliche Wertschöpfung aufbauen.

Resilienz würde ich dagegen mit »Widerstandsfähigkeit« übersetzen. Für uns bedeutet das, dass wir ein Netz aufspannen wollen, das uns in wirtschaftlich schwierigen Situationen weicher fallen lässt. Das ist ein weiterer Grund, warum wir uns für das Thema »Wissen als Ressource« entschieden haben. Nun müssen wir dafür sorgen, dass die Ressource nicht zu Ende geht, sondern weiterhin Input für die Wertschöpfung liefert. Deshalb beobachten wir nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung, sondern schauen ebenso aufmerksam auf die wissenschaftliche Entwicklung. Dabei versuchen wir Multiplikatoren zu unterstützen. Beispiele dafür sind etwa die Neugründung des Max-Planck-Instituts oder unsere Unterstützung der Ruhr-Universität Bochum im Rahmen der Exzellenz-Initiative. So können wir einerseits den Erhalt der Ressource Wissen sichern, und andererseits dafür sorgen, dass die Ressource Wissen nicht nur institutionell verankert ist, sondern breiter in die Gesellschaft diffundiert. So ist Bochum beispielsweise die erste Kommune in Nordrhein-Westfalen, die alle Schulen an das Gigabit-Netz anschließt. Außerdem planen wir weitere große Programme zur Aufwertung unserer Schulen, sowohl in der Qualität der Gebäude als auch in Hinblick auf die digitale Infrastruktur. Denn wir glauben, dass die Ressource Wissen nicht nur aus der Hochschullandschaft kommt, sondern dass auch die Menschen, die in Bochum leben, ebenso wie diejenigen, die neu hinzuziehen, in der Lage sein müssen, sich dieses Wissen anzueignen bzw. zu nutzen. Daher ist Resilienz für uns nicht nur aus wirtschaftlicher Perspektive relevant, sondern gesamtgesellschaftlich durch die langfristige nachhaltige Sicherung von Wissen. Das ist unser Ansatz der Nachhaltigkeit.

**Können Sie einige beispielhafte Projekte oder Maßnahmen nennen, wie die Bochum Wirtschaftsentwicklung ihr Nachhaltigkeits- und Resilienzverständnis entwickelt?**

Ja, zwei Beispiele sind sehr präsent für mich: Opel und die Blaupause. Im Jahr 2014 hat die Adam Opel AG ihr Automobilwerk in Bochum geschlossen, dadurch haben wir eine große, frei nutzbare Fläche bekommen. Mit dieser Fläche hätte man einen sehr schnellen und großen Ansiedlungserfolg erzielen können, wenn wir gesagt hätten, da kommt alles an Logistik hin, was das Ruhrgebiet gerne haben möchte. Allerdings wäre dieser Ansatz vermutlich weder nachhaltig noch passend zu unserer Strategie gewesen. Deswegen haben wir dort sehr früh eine Einteilung vorgenommen: Einerseits brauchten wir eine Ankerinvestition, die zeigt, dass es in Bochum schnell vorangeht. Dafür haben wir DHL auf die Fläche genommen und damit gleichzeitig sichergestellt, dass zwischen 700 und 1000 Arbeitsplätze für diejenigen zur Verfügung gestellt werden, die aufgrund der Schließung der Großkonzerne akut Arbeitsplätze suchten. Ein weiteres Drittel des Geländes soll ein sogenannter Technologie-Campus werden. Dieser Platz ist für universitätsnahe Ansiedlungen, wie beispielsweise Forschungsinstitute, aber auch für Unternehmen, die sich aus der Universität heraus entwickeln, reserviert. Das letzte Drittel ist für arbeitsplatzintensive Ansiedlungen bestimmt, die im Idealfall ebenfalls einen starken Bezug zur Forschung und Entwicklung haben sollen. Das alles nimmt auf dem ehemaligen Opel-Werksgelände Gestalt an, das wir MARK 51°7 getauft haben.

Ein weiteres Beispiel ist die Blaupause Horst-Görtz-Institut (HGI). In Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum wollen wir diese nun auch auf andere Themen ausdehnen. Die Blaupause funktioniert so: Schon damals war es die IT-Sicherheit. Eine Privatperson, der Unternehmer und Stifter Horst Görtz, hatte ebenfalls früh erkannt, dass dieses Thema in Zukunft eine große Rolle spielen wird. Horst Görtz hat deshalb eine Universität gesucht, die bereit war, ein solches Institut für IT-Sicherheit zu gründen, und hat zu diesem Zweck selbst die ersten Lehrstühle gestiftet. Auf dieser Basis wurde in Bochum das Horst-Görtz-Institut für IT-Sicherheit aufgebaut, und wir sehen mit Freude, dass dieses Institut nicht nur eine hohe Anerkennung in der Wissenschaft genießt, sondern auch Ausgründungen möglich macht. Es entstehen viele neue Arbeitsplätze in Bochum, und gleichzeitig werden zahlreiche junge Menschen exzellent ausgebildet, die sich in Zukunft keine Sorgen um einen Arbeitsplatz machen müssen. Heute ist das Horst-Görtz-Institut diejenige Institution, die am meisten IT-Experten im Bereich Cyber-Security in ganz Deutschland ausbildet. Pro Jahr haben wir ca. 200 Absolvent\*innen, die auf den Arbeitsmarkt kommen. Hier ansässige Unternehmen wie G Data und VW Infotainment, ein Unternehmen, das die Entwicklungsingenieure von Nokia und Blackberry übernommen hat, profitieren davon. Somit haben wir eine gegenseitige Befruchtung in der Wertschöpfungskette generiert: Zum einen haben wir Ausgründungen aus dem universitären Feld, zum anderen können sich diese aber wieder bei der Universität an den Nachwuchskräften bedienen. Außerdem haben wir viele erfolgreiche Start-ups hier, beispielsweise die Horst-Görtz-Ausgründung Escrypt, die von Bosch gekauft wurde.

**Welche konkreten Aufgaben übernehmen Sie als Wirtschaftsentwicklung in diesen Prozessen?**

Unsere Aufgabe ist nicht nur, die eigentlichen Start-ups zu unterstützen oder Ansiedlungen in diesem Bereich hierherzuholen, sondern wir arbeiten eng mit der Universität zusammen, um sicherzustellen, dass diese weiterhin in der Lage ist, die Ressource Wissen zu produzieren. Das heißt, wir unterstützen die Universität beispielsweise durch die Gründung neuer Institute oder bei der Zusammenführung mehrerer Institute auf einer Fläche, um dem ganzen Konstrukt ein Eigenleben zu geben – wie beispielsweise auf MARK 51<sup>97</sup>. Außerdem haben wir mit der Universität zusammen beim Wirtschaftsministerium das Exzellenz-Startup-Center beantragt.

**Diese Beispiele zeigen, wie die Bochum Wirtschaftsentwicklung ihre Strategie verfolgt und Prozesse in bestimmten Themen gezielt anstößt. Haben Sie in Bochum auch Projekte, in denen sich Unternehmen zusammengefunden haben, um ein Thema in Kooperation weiter zu verfolgen?**

Ja, das ist für uns ein wichtiger Aspekt unserer Arbeit, vor allem in unseren Schwerpunktbereichen Gesundheitswirtschaft und IT-Sicherheit. Nehmen Sie das Beispiel Gesundheitscampus: Auf der Fläche in unmittelbarer Nähe zur Ruhr-Universität Bochum haben sich Unternehmen angesiedelt, um sich zu Themen wie »E-Health« und Datenverarbeitung einschließlich dem Umgang mit (sensiblen) gesundheitsbezogenen Daten auszutauschen und diese Themen gemeinsam voranzubringen. Parallel dazu haben wir die Agentur GesundheitsCampus Bochum gegründet. Ihre Aufgabe ist es, die einzelnen Akteure in der Gesundheitswirtschaft miteinander zu vernetzen und sie über die Stadtgrenzen hinaus bekannter zu machen. Denn wir haben hier vor Ort zahlreiche Unternehmen, die zwar großes Potenzial haben, den Wirtschaftsstandort voranzubringen, aber wenig bekannt sind. Diese »Hidden Champions« profitieren vom Netzwerk, in dem sie vor allem in Fachkreisen besser auf sich aufmerksam machen können.

Ein weiteres erwähnenswertes Kooperationsprojekt ist das Bochumer Institut für Technologie (BO-I-T). Das Institut soll die Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschulen intensivieren und beispielsweise Firmen helfen, in den Genuss von Fördermitteln zu kommen, um technologische Entwicklungen voranzutreiben. Die Bochum Wirtschaftsentwicklung stellt im BO-I-T die Geschäftsführung. Das Personal des Instituts rekrutiert sich aus Mitarbeitern der Wirtschaftsentwicklung und der Ruhr-Universität Bochum. Finanziert werden diese Stellen unter anderem mit Mitteln aus den

beteiligten Unternehmen, die aktive Hilfe bei den Förderanträgen erhalten. Das Ziel ist klar definiert: Die Kolleginnen und Kollegen schauen, welche Förderungen für die spezielle Aufgabenstellung infrage kommen und helfen anschließend, die Anträge zu stellen, zu bearbeiten und die sich anschließende Forschungsarbeit zu organisieren.

**Zwei interessante Beispiele. Was ist denn aus Ihrer Sicht das Besondere an diesen Prozessen bzw. was waren zentrale Erfolgsfaktoren?**

Die Agentur Gesundheitscampus ist ein Beispiel, wo wir das Netzwerk initiiert und organisiert haben, indem wir die Unternehmen zusammengebracht haben. Allerdings haben die beteiligten Unternehmen – und das ist vielleicht das Besondere an diesem Prozess – selber die Anforderungen an das Netzwerk formuliert. Wir haben damit im Endeffekt den Auftrag von den Unternehmen bekommen, Lösungen zu finden, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Es geht also immer um ein wechselseitiges Geben und Nehmen.

Ähnlich sind wir im Bereich IT-Sicherheit vorgegangen. Ein kritischer Erfolgsfaktor oder eine Voraussetzung für solche Vernetzungsaktivitäten ist, dass wir die Unternehmen dazu bewegen müssen, sich zu artikulieren. Wenn sie einmal ihre Anforderungen und Wünsche formuliert haben, die sie vielfach nicht selber umsetzen können, ist es an uns, hier aktiv zu werden. Das heißt aber keineswegs, dass wir immer eine Finanzierung bereitstellen. Manchmal organisieren wir nur und die Unternehmen finanzieren die Vernetzungsaktivitäten selber.

**Was motiviert die Unternehmen, sich an solchen Projekten zu beteiligen und diese mit zu finanzieren?**

Unsere Erfahrungen in Bochum zeigen, dass die Unternehmen grundsätzlich an Innovationen und der Weiterentwicklung nicht nur Ihres eigenen Unternehmens, sondern auch des Standorts interessiert sind. Wie in vielen anderen Kontexten auch, ist ein solches Engagement für den Standort, gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen zwischen 40 und 150 Beschäftigten, vielfach eine Frage von »Köpfen«, also abhängig von Personen – den Führungskräften oder Eigentümern. Und die haben in der Regel nur begrenzt Zeit. Motiviert sind sie und schätzen daher unsere Hilfestellung, vor allem in Bezug auf Zugänge zu Netzwerken und Strukturen, die sie sonst nicht erhalten hätten.

**Wie gelingt es Ihnen die Akteure zu mobilisieren und zu veranlassen sich zu artikulieren?**

Das skizzierte wechselseitige Geben und Nehmen zwischen uns und den Wirtschaftsakteuren ist ein echter Mehrwert. An vielen Stellen gehen wir in Vorleistung. Das motiviert wiederum die Unternehmen, etwas zurückgeben zu wollen. Die Denkweise ist: »Ich reiche Euch die Hand und die Leute schlagen ein!« Die Unternehmen haben schon ein rein wirtschaftliches Interesse an neuen Entwicklungen in der Branche. Aber sie merken oft: Ganz allein geht es nicht, weil dafür oftmals die Ressourcen fehlen. Ab dem Moment, in dem sie Teil eines Netzwerks werden, erkennen sie den konkreten Mehrwert: Gemeinsam können wir mehr erreichen. Ein solches »Zusammen machen« bedeutet aber immer viel Aufwand und diesen Aufwand können sie nicht allein leisten. Da können wir helfen, indem wir Vernetzung ins Rollen bringen und anschließend aktiv begleiten. Das ist der Kern unserer Arbeit!

**Wie sichert man langfristige Motivation und welche Rolle spielt dabei ein Verständnis von Nachhaltigkeit?**

Das Wichtigste ist, dass man nicht nur die Strategie mit den Unternehmen teilt, sondern immer auch Ergebnisse liefert. Die Unternehmen müssen sehen, dass etwas passiert, denn darüber schafft man Vertrauen und die Motivation mitzumachen. In Bochum waren die Unternehmen zunächst nicht gewohnt, dass die Wirtschaftsentwicklung eine Strategie verfolgt. Deshalb war die »Bochum-Strategie« eines der ersten Dinge, die ich gemeinsam mit dem neuen Oberbürgermeister initiiert habe. Dabei haben wir fünf Felder definiert, die für Bochum wichtig sind und haben diese in unserer Strategie zu einem neuen Markenkern verbunden. Die Marke Bochum besteht für uns aus vier Säulen: Wir sind der Hotspot der Live-Kultur. Wir wollen eine Großstadt mit Lebensgefühl sein. Wir sind die Talentschmiede im Ruhrgebiet. Wir sind der Shootingstar der Wissensarbeit. Zusätzlich haben wir gesagt, wir möchten Vorreiterin für modernes Stadtmanagement sein. Jeder der Dezernent\*innen hat in ihrem/seinem Bereich Kompetenzen für diese Strategie, und es gibt Kernaktivitäten und Leitlinien.

**Wie kommunizieren Sie diese Strategie mit den Unternehmen? Gibt es bestimmte Botschaften, die sich als besonders wichtig erwiesen haben?**

Wir kommunizieren den Unternehmen, auf Grundlage welcher strategischen Ausrichtung wir arbeiten und was unsere Ziele sind. Und darin liegt die Stärke der Bochum Wirtschaftsentwicklung. Das heißt nicht, dass wir rechts und links alles liegen lassen, aber wir setzen Schwerpunkte und verfolgen diese. Das sind auch unsere Botschaften: Wir handeln aus einer Strategie heraus und wir präsentieren auch immer die Ergebnisse dieser Strategie. Wenn die Akteure die Ergebnisse sehen, vertrauen sie uns und der Strategie. Mit dem Projekt MARK 5197 haben wir gezeigt, dass wir ein Drittel des Geländes mit universitären und technologischen Themen belegen können. Wir haben den Bosch-Konzern nach Bochum holen können. Wir haben die Tür ein kleines Stück aufgestoßen und müssen jetzt schauen, dass sie nicht wieder zufällt. Es hat auch etwas mit Glauben und Vertrauen zu tun. Die Leute müssen glauben, dass das, was wir hier tun, auch nachhaltig wirkt, und dass es sich lohnt, am Ball zu bleiben. Die Akteure geben uns einen Vertrauensvorschuss, sie müssen aber auch sehen, dass es weitergeht, und wir müssen ihnen klarmachen, dass es nur zusammen weitergeht.

**Unternehmen sind eine Sorte Akteure am Standort. Wie wichtig ist es zwischen unterschiedliche Akteursgruppen (z.B. Unternehmen, Politik, Stadtverwaltung etc.) zu unterscheiden und eine zielgruppenspezifische Zuspitzung der Botschaften zu formulieren? Wie gehen Sie mit den unterschiedlichen Akteuren um, wenn Sie eine Idee durchsetzen möchten?**

Das Grundprinzip ist bei allen gleich: den Akteuren zeigen, dass man eine Strategie hat, dass man Erfolge erzielt und dadurch Motivation schafft, mitzumachen. Im Konkreten variiert die Kommunikation jedoch abhängig von der Zielgruppe. Zum Beispiel hat die Politik vielmehr Anforderungen als die Unternehmen und deshalb muss man mit ihr anders kommunizieren. Die Unternehmen interessieren sich hauptsächlich für das Ergebnis. Auf wessen Idee dieses Ergebnis beruht, ist irrelevant und wird wenig diskutiert. Bei der Politik ist genau umgekehrt – Politik möchte erstmal von der Idee überzeugt sein. Auch bei Misserfolgen fragt die Politik eher nach dem Schuldigen, wohingegen Unternehmen bloß von einer Fehlinvestition sprechen. Außerdem haben politische Akteure vielmehr das Interesse am Mitgestalten von Prozessen. Dadurch ist es oftmals schwieriger, die Geschwindigkeit beizubehalten. Mehr Kontrolle wird oft zu mehr Bürokratie, und man kommt langsamer zu Ergebnissen als mit Unternehmen.

**Wie verlaufen die »Aushandlungsprozesse« zwischen Wirtschaftsentwicklung, Politik und Unternehmen, wenn Sie bestimmte Themen oder Projekte vorantreiben möchten? Müssen Sie zuerst die Politik von der Idee überzeugen, bevor Sie anfangen mit den Unternehmen zusammenzuarbeiten?**

Viele der Prozesse laufen parallel, denn wenn man immer auf die Letzten in der Kette warten würde, wäre das sehr zeitintensiv. Das heißt, wir holen uns parallel aus der Politik die Zustimmung für Ressourcen, die wir brauchen, um mit den Unternehmen arbeiten zu können. Das ist auch der Unterschied zu anderen Wirtschaftsförderungen, dass wir mehr Freiheiten bei den Ressourcen haben. Es liegt an der besonderen Struktur der Bochum Wirtschaftsentwicklung – wir sind auch ein Unternehmen, das über 50 Prozent seines Etats selbst erwirtschaftet und dadurch mehr Spielräume als eine Verwaltung hat. Als hundertprozentige Tochter der Stadtentscheidet dennoch letztendlich der Rat, wofür und wie viel Geld die Wirtschaftsentwicklung investiert. Trotzdem ist es für uns leichter, innerhalb der Strategie unsere Ansätze zu verfolgen. Wichtig ist es immer wieder, auch kleinere Erfolge zu präsentieren, anstatt ein großes „Hochglanz-Projekt“ zu versprechen und zu entwerfen und in drei bis vier Jahren nicht in die Umsetzung und damit zu keinem Ergebnis zu kommen.

**Die besondere Struktur und die Arbeitsweise in der Wirtschaftsentwicklung Bochum sind seit Ihrer Wahl zur Geschäftsführer 2014 zu Stande gekommen. Wie ist Ihnen die interne Umstrukturierung gelungen?**

Einer der wichtigsten und zugleich kompliziertesten Punkte ist, die Beschäftigten in das neue Format oder in die neue Arbeitsweise einzuführen und dafür zu sorgen, dass sie den Wandel mitmachen. Es nützt nichts, wenn man einen guten Plan hat, aber die, die es umsetzen sollen, noch in alten Strukturen verharren. Die Digitalisierung ist ein anschauliches Beispiel: Während die digitale Haltung und die Erfahrungen in der Gesellschaft stark ansteigen, dauert diese Entwicklung bei den Mitarbeiter\*innen in den Stadtverwaltungen und den öffentlich-dominierten Unternehmen länger. Dieses »länger dauern« bedeutet, dass der Abstand zwischen den digitalen Haltungen immer größer wird. Wenn wir nicht dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter\*innen das aufholen und sich in der Gesellschaft bewegen können, dann schaffen wir auch keine Voraussetzungen, um mit anderen Unternehmen zu agieren. Das wäre so, als hätte jemand mit dem Lernen des Einmaleins aufgehört und müsste sich jetzt mit jemandem über Algebra unterhalten.

**Was ist die aus Ihrer Sicht größte Herausforderung in diesem Prozess?**

Einerseits das Unternehmen so umzubauen, dass es wie ein modernes Dienstleistungsunternehmen agiert – auch und gerade in so wichtigen Punkten wie Unternehmenskultur und Mentalität der Mitarbeiter. Andererseits sich nicht nur mit den internen Strukturen zu beschäftigen, sondern trotzdem in der Lage zu sein, Output zu liefern. Dieser Parallelität muss man sich stellen, denn wenn man sich ihr nicht stellt, wird man auf Dauer verlieren. Man kann zwar eine gute Strategie, eine gute Planung und gute Ideen haben, aber man wird keine Performanz haben. Kümmert man sich nur um die eigene Performanz, dann verliert man die Ziele und Ergebnisse aus den Augen. Das eine kann nicht ohne das andere funktionieren. Das ist die große Herausforderung, die auch hier im Haus oft schwerfällt. Viele der Erfolge, die wir verzeichnen können, gehen darauf zurück, dass wir die Ideen verankern konnten und engagierte Menschen haben, die mitziehen, die eigene Ideen entwickeln, und die eigenen Vorstellungen aktiv einbringen. Ein Unternehmen braucht immer auch einen Kopf, der die Idee trägt, und der zur Not bei Misserfolgen auch mit Rückgrat nach Außen auftritt. Andererseits muss er auch in der Lage sein, gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen an diesen Ideen zu schmieden. Es nutzt nichts, wenn man nur machen lässt, aber nicht Teil des Ganzen ist. Die Umsetzung von Ideen ist eine gemeinschaftliche Aufgabe.

**Haben Sie, seitdem Sie in Bochum sind, für die interne Umstrukturierung auf bestimmte Formate gesetzt? Wie haben Sie das intern kommuniziert?**

Die Umstrukturierung erfolgte über ein klassisches »Change Management«. Das heißt, wir haben zunächst rein organisatorisch bei den Führungskräften angesetzt. Dann haben wir angefangen, die Gesellschaft umzubauen, so dass sie mit sehr flachen Hierarchien arbeitet. So haben wir kaum Redundanzen. Außerdem haben wir sehr viel in die IT investiert. Die Mitarbeiter\*innen sollten ein Gefühl für die digitale Haltung und die digitalen Prozesse bekommen. Natürlich gehört immer dazu, dass die Führung das auch vorlebt. Gleichzeitig muss man den Leuten genug Raum lassen und gemeinsam überlegen, was für eine Kultur in dieses Unternehmen gehören könnte. Viele andere Unternehmen engagieren dafür eine Unternehmensberatung, die Prozesse aufzeichnet und ganze Prozessstrukturen entwickelt, aber oft ist das nicht das, was die Beschäftigten leben können. Die Mitarbeiter\*innen müssen sich ihre Kultur selber erarbeiten. Dabei muss die Führung sehr deutlich machen, dass es Veränderungen geben wird, aber zugleich aufzeigen, dass es in diesem Prozess Spielräume gibt, die groß genug sind, dass sich die Beschäftigten darin auch wiederfinden und die Veränderungen annehmen.

**Zum Schluss möchte ich Sie fragen, was Ihre Botschaft für andere Wirtschaftsförderungen ist? Was kann man von Bochum lernen?**

Ich würde allen empfehlen, einen Plan zu haben und zu wissen, was und wohin man möchte, also ein klares Ziel vor Augen zu haben. Unterwegs muss man deutlich zeigen können, dass man in dieser Zielverfolgung von Anfang an aktiv ist und nicht nur plant.

Außerdem ist es wichtig, sich mit dem jeweiligen Standort und seinen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen, bevor man loslegt. Die Möglichkeiten innerhalb dieser Rahmenbedingungen sollte man festzurren und klären, um das Erreichen bestimmter Ziele sicherzustellen. Das gilt sowohl für die Arbeit an den eigenen Strukturen als auch für die Arbeit mit den Akteuren am Standort.