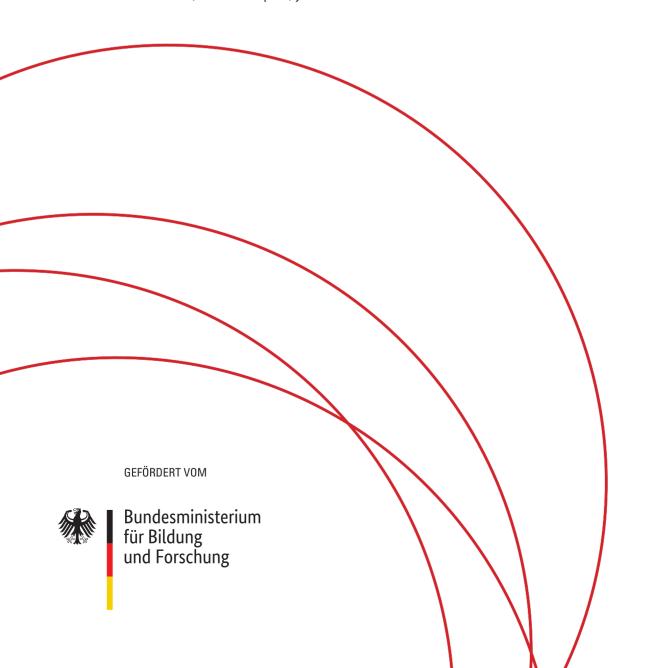
# Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen



Thomas Merten, Nils Seipel, Johannes Schmid



## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	
2. Das Ziel: Die Große Transformation	
3. Der Ansatz: Strategische Allianzen	
4. Klarheit verschaffen: Analyse der Ausgangslage	
5. Klarheit verschaffen: Stakeholderanalyse	
6. Motivation aufbauen: Eine gemeinsame Vision erarbeiten	-
7. Aufbau in Bottrop als prototypische Herangehensweise	8
8. Verständnis schaffen: Kommunikation von Nachhaltigkeit & Resilienz	
9. Entscheidungsmethoden: Hierarchiearme Gruppen zu Entscheidungen führen	10
10. Monitoring: Indikatoren sinnvoll nutzen	1
11. Erfolgsfaktoren & Hemmnisse	13
12. Hinweise & Literatur	14

# Einleitung

Diese Handreichung dient als Wegweiser für die Nutzung der entwickelten Instrumente für eine Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen hin zu mehr Nachhaltigkeit & Resilienz. Der Leitfaden basiert auf den Forschungsergebnissen und Umsetzungserfahrungen im Projekt »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat das Verbundprojekt »Bottrop 2018+« im Rahmen des Förderprogramms »Sozialökologische Forschung« unter »Nachhaltige Transformation urbaner Räume« gefördert. Adressiert wurden dabei die Themenbereiche (A) »Transitionsmanagement im Rahmen eines Transformationsmanagements, Governance und Partizipation« sowie (B) »Wandel städtischer Wirtschaftsstrukturen: Optionen und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung«.

»Bottrop 2018+« nimmt die **Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen** mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Blick, die eine langfristige Transformation begründet. Dabei werden partizipative Governance-Modelle auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen, ihre Anwendbarkeit verbessert und so eine nachhaltige, resiliente Entwicklung der Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop gefördert.

In dieser kurzen Handreichung führen wir Sie durch den Aufbau einer Strategischen Allianz zur Transformation der Wirtschaftsförderung. Inhaltlich behandeln wir dabei folgende Themen:

Das Ziel	Die Große Transformation hin zu Nachhaltigkeit und Resilienz
Der Ansatz	Überblick zu Strategischen Allianzen
Klarheit schaffen	Analyse der Ausgangslage
Motivation aufbauen	Eine gemeinsame Vision erarbeiten
Verständnis schaffen	Kommunikation von Nachhaltigkeit & Resilienz
Ergebnisse produzieren	Methoden zur Führung und zum Monitoring Strategischer Allianzen
Erfolgsfaktoren & Hemmnisse	
Weiterführende Literatur & Instrumente	

Dieser Leitfaden soll Ihnen in der Praxis als ein Wegweiser dienen und die Instrumente, Vorgehensweisen und Prozesse verständlich sowie übersichtlich präsentieren. Die vorgestellten Ideen und Konzepte können Sie sehr ähnlich umsetzen oder auch nur als Anregung verstehen, Sie können einzelne Elemente herausgreifen und Ihren eigenen Transformationsprozess gestalten. Wichtig ist hierbei immer eine strategische Vorgehensweise und der Blick für das große Ganze.

Legende





## Das Ziel: Die Große Transformation

Wirtschafsstandorte sehen sich heute mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: Demographischer Wandel, Klima- und Umweltschutz, Digitalisierung, Fachkräftemangel, Internationalisierung et cetera. Doch worauf sollen die Kommunen und Städte sich konzentrieren?

Die genannten Probleme werden unter anderem durch globale Mega-Trends »verursacht«. Diese Mega-Trends werden unterschiedlich benannt, konzentrieren sich jedoch auf die folgenden: Einen Lösungsansatz für die aktuell dringendsten Probleme stellt die »Große Transformation« dar. Diese beschreibt einen gesteuerten gesamtgesellschaftlichen Prozess hin zu einer klimaverträglichen und nachhaltigen Gesellschaft. Hierfür bedarf es mehrerer Säulen: Wir müssen es schaffen unsere Energiesysteme nahezu vollständig ohne CO<sub>2</sub>-Emissionen zu betreiben, Ressourcen wiederzuverwenden und Mobilität ohne fossile Brennstoffe zu nutzen. Das alles fordert eine starke Umwälzung unserer bisherigen Gewohnheiten. Umso erstrebenswerter ist es, diese neuen Strukturen selbst mitzugestalten – in einem partizipativen Prozess. Die Mittel hierfür haben wir im Projekt »Bottrop 2018+« erforscht und erprobt, damit Sie diese bei sich vor Ort anwenden können.



- Mega-Trends in der Umwelt: Klimawandel, Ressourcenknappheit, Artensterben (Verringerung der Biodiversität), Versauerung der Weltmeere, Mangel an fruchtbaren Landflächen
- Mega-Trends in der Wirtschaft: Technologischer Durchbruch der Digitalisierungs-Themen
- Soziale Mega-Trends:
   Urbanisierung, Bevölkerungs-wachstum, demographischer und sozialer Wandel



Zum weiteren Verständnis von Nachhaltigkeit, Resilienz, Transition und Transformation können Sie sich die zugehörigen Artikel unserer Abschlusspublikation unter www.wirtschaftsstrukturen.de anschauen oder die dort veröffentlichten Projektpaper aus Arbeitspaket 1 näher ansehen.



Machen Sie sich mit den Mega-Trends vertraut und schauen Sie sich den empfohlenen Text an. So haben Sie später genügend Hintergrundwissen, um auch in schwierigen Diskussionen das Ziel »klimaverträgliche und nachhaltige Gesellschaft« verteidigen zu können. Oft können Sie Kritiker auf Ihre Seite bringen, wenn Sie sachlich, ruhig und mit Einfühlungsvermögen deren Sichtweise verstehen und danach mit Fakten entkräften.



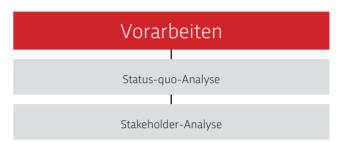
## Der Ansatz: Strategische Allianzen

Für einen umfassenden Wandel der bekannten Strukturen braucht es neue Konzepte und Herangehensweisen – besonders solche, die lokale Ressourcen und Expertisen bündeln und gemeinsam in Richtung Transformation arbeiten. Hierfür wurde das Prinzip der **Strategischen Allianzen** in Bottrop angewendet. Strategische Allianzen sind netzwerkartige Zusammenschlüsse, die ein gemeinsam handelndes Kollektiv bilden. Ziel einer solchen Strategischen Allianz ist die langfristige Förderung von Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit aller Akteure bzw. der Region. Strategische Allianzen besitzen eine gemeinsame Problemsicht, eine Vision, ein Leitbild, Leitziele und vieles mehr. Sie zeichnen sich durch eine hierarchielose »laterale« Führung aus.

In Bottrop wurde mit der Wirtschaftsallianz ein Zusammenschluss der Bottroper Unternehmen gegründet, die sich gemeinsam mit den Herausforderungen und Lösungen für den Wirtschaftsstandort Bottrop beschäftigen. In zwei Treffen pro Jahr werden strategisch wichtige Themen diskutiert und gemeinsam Handlungsmöglichkeiten entwickelt und im Nachgang je nach Ressourcenverfügbarkeit umgesetzt. Besonders ist an diesem Ansatz, dass er eine neue Form der Wirtschaftsförderung darstellt. Denn nun erarbeitet nicht mehr das Amt für Wirtschaftsförderung die Stoßrichtung für den Wirtschaftsstandort, sondern die Unternehmen werden aktiv in diesen Prozess miteinbezogen. So entsteht ein partizipatives Miteinander, aus dem vollkommen neue Dinge entstehen können. In Bottrop war ein großer Erfolg bspw. die Ausgründung eines nachhaltigen City Logistik-Forschungsprojekts aus der Wirtschaftsallianz heraus. Nur durch das gemeinsame Wirken von vielen Akteuren ist eine Transformation möglich und hier zeigt der Ansatz der Strategischen Allianzen auch seine Stärken: Im Zusammenbringen von unterschiedlichen Akteuren unter einer motivierenden Vision.

Netzwerke sind teilweise schwierig zu führen. Strategische Allianzen besitzen keine Hierarchie. Daher braucht es geeignete Instrumente zur (Selbst-)Steuerung und Willensbildung. Im Vorgängerprojekt AMDIRe A³ wurden viele dieser Instrumente aufgebaut (zu finden unter <a href="www.admire-a3.de">www.admire-a3.de</a>) und in »Bottrop 2018+« weiterentwickelt und ergänzt.

So gibt es mittlerweile eine umfangreiche Toolbox, die unter anderem folgende Instrumente enthält:









## Klarheit verschaffen: Analyse der Ausgangslage

Für ein Transformationsvorhaben ist es besonders wichtig, die Ausgangslage gut einschätzen zu können. Aufbauend auf dieser Einschätzung kann das Vorhaben dann strukturiert und gestaltet werden. Auch ist es wichtig zu erfahren, ob die wichtigsten Akteure bereits gemeinsame Problemvorstellungen haben und ein gewisses Commitment vorhanden ist.

In Bottrop wurde der **Analyse der Ausgangslage** ein gesamtes Arbeitspaket des Forschungsprojektes gewidmet. Hierzu wurden qualitative Interviews mit wichtigen Akteuren vor Ort durchgeführt, um deren Meinungen und Ansichten zur aktuellen Governance, der Wirtschaft sowie der Wirtschaftsförderung zu erfahren. Aus diesen Ergebnissen wurde eine erste SWOT-Analyse abgeleitet, die im weiteren Verlauf des Projektes mit der Wirtschaftsallianz diskutiert wurde. Eine solche Arbeitsgrundlage ist für den Beginn sinnvoll, um nicht vor dem »weißen Blatt Papier« zu sitzen. Diese führt aus unserer Erfahrung oft zu keinen guten Ergebnissen und überfordert viele Akteure, die sich ungerne in strategische Prozesse begeben. Die Interviews haben einen weiteren positiven Effekt: Durch die Gespräche mit wichtigen Akteuren am Standort, können Sie erfahren, wer vor Ort wichtige Multiplikator/-innen sind.

Wer zählt zu diesen wichtigen Akteuren? Mit wem sollten Sie ins Gespräch kommen? Hier tauchen die üblichen Akteure auf:

- (Ober-)Bürgermeister/-in und weitere zentrale Personen aus der Stadtverwaltung
- Großunternehmen und solche die sich besonders durch ihr Engagement für den Standort hervorgetan haben
- Industrie- und Handelskammer, Handelsverbände, Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaft
- Tourismus-Agenturen (wenn Tourismus in Ihrer Region eine Rolle spielt)
- Gemeinnützige Institutionen, die meist große Arbeitgeber am Standort sind
- Vertreter/-innen der politischen Parteien
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft oder das Amt für Wirtschaftsförderung

- Prozesseigner f
   ür wichtige Projekte in der Stadt (in Bottrop waren dies bspw. die Projekte Zukunftsstadt und Innovation City)
- Die sogenannten hidden champions, die eher ungerne von sich reden machen, aber manchmal Weltmarktführer in ihren Bereichen sind
- Start ups oder Initiativen

Des Weiteren wurden in einem Papier sozioökonomische Daten erhoben, die eine quantitative Einschätzung ermöglichen und in einem dritten Papier wurden die Themen Nachhaltigkeit, Resilienz, Transformation und Transition klar strukturiert und für das Projekt vordefiniert. Diese Dokumente finden Sie auf der Projektwebseite und im Literaturverzeichnis dieser Broschüre.

# 5

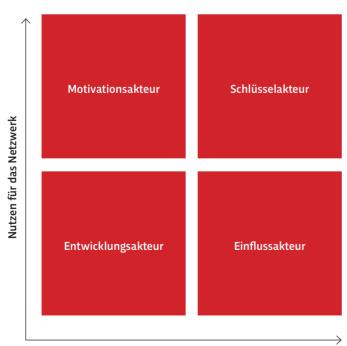
## Klarheit verschaffen Stakeholderanalyse

Um Ihr Vorhaben in die Tat umsetzen zu können, brauchen Sie Mitstreiter/-innen. Und diese müssen bereit sein, sich in einen komplexen Partizipations-Prozess zu begeben. Durch diese Anforderung wird deutlich, dass die Kern-Gruppe zu Beginn gut zusammengesetzt sein muss, um direkt genügend Motivation und Durchsetzungskraft zu erreichen. Diese Kern-Gruppe aus den wichtigen so genannten Frontrunnern (die, die bei gewissen Themen immer vorne dabei sind), change agents (die, die gerne verändern und Bewährtes auch in Frage stellen) und Multiplikator/-innen (die, die ein Netzwerk haben und dieses auch in Bewegung setzen können) am Standort sollten Sie eingehend analysieren und deren Interessen und Bedürfnisse miteinbeziehen. Das sorgt für Motivation und zielgerichtetes Arbeiten.

Als Methode hierfür eignet sich die Verwendung einer Stakeholder-Matrix (siehe Abbildung). In dieser werden die Akteure anhand von zwei Merkmalen eingeordnet:

- (A) Der Einfluss der Stakeholder auf die Strategische Allianz
- (B) Der Nutzen der Stakeholder für die Strategische Allianz

Nach der Einordnung der Stakeholder in diese Vier-Felder-Matrix wird schnell deutlich, dass Sie sich zu Beginn des Vorhabens auf den oberen rechten Quadranten konzentrieren sollten. Jedoch sind auch die beiden Nachbar-Quadranten im Blick zu behalten. Der Vorteil dieser Methode ist, dass Sie zu Beginn des Projektes einen Überblick der Stakeholder Ihres Vorhabens am Standort schaffen und darauf aufbauend strategisch kommunizieren und vorgehen können.



Einfluss auf das Netzwerk



Versuchen Sie nicht bei diesem Punkt Zeit zu sparen. Es zahlt sich nicht aus. Eine gute und gründliche Recherche zu den relevanten Stakeholdern Ihres Vorhabens ist die Basis für jegliche weitere Arbeit. Es darf Ihnen nicht passieren, dass wichtige Akteure außen vorgelassen werden und sich später querstellen. Genauso wenig wollen Sie aber potenziell wichtige und einflussreiche Akteure zu spät beteiligen, da Sie so an Durchsetzungskraft verlieren.

#### Zum Weiterlesen

Das Vorgehen einer Stakeholderanalyse ist detailliert im Vorgängerprojekt ADMIRe A³ beschrieben worden. Lesen Sie hierzu weiter im ADMIRe Handbuch, welches Sie online unter www.admire-a3.de finden.



# Motivation aufbauen: Eine gemeinsame Vision erarbeiten

Starke und motivierende Visionen, die ein emotional anziehendes Bild der Zukunft erschaffen, sind die Grundlage für Change-Prozesse. So helfen klare Visionen beispielsweise dabei Widerstände gegen einen bevorstehenden Wandel abzubauen, indem sie klar den angestrebten Zustand beschreiben und so als wichtiges Kommunikationsinstrument dienen.

Visionen sind dabei mental repräsentierte Bilder, welche ohne Handlungsanleitungen oder Empfehlungen auskommen. Sie erzeugen klare Bilder, zeigen jedoch noch nicht den Weg bzw. die Maßnahmen zum angestrebten Zustand auf. Aus einer Vision lassen sich jedoch Leitbilder, Strategien, Ziele und im nächsten Schritte Maßnahmen ableiten. Der Vorteil von einer gut formulierten gemeinsamen Vision ist ein starker gemeinsamer Fixpunkt, auf den sich alle Beteiligten einigen können. Daher sollte der Visions-Arbeit genügend Zeit eingeräumt werden.

## **Vorteile klarer Visionen sind:**

- Bessere Kommunikation: Vermittlung abstrakter Konzepte über sprachlich erzeugte Bilder.
- Richtungsgebende Funktion durch visuelle, leicht zu verarbeitende Assoziationen → Nimmt die Angst vor dem Unbekannten.
- Motivation aufbauen: Positive Visionen wirken erwiesenermaßen nicht nur motivierend, sondern sogar leistungssteigernd.

## Visionen zeichnen sich dabei durch mehrere Kriterien aus:

- Klarheit: Eine Vision sollte präzise und klar formuliert sein, damit sie leicht verstanden und somit auch leicht angenommen werden kann.
- Zukunftsorientiert: Eine Vision sollte langfristige Perspektiven enthalten, um als Leitfaden für die ferne Zukunft der jeweiligen Organisation dienen zu können.
- Stabilität: Eine Vision sollte so abstrakt sein, dass sie ihre Gültigkeit auch bei regelmäßigen Veränderungen, beispielsweise auf den Märkten, beibehält.
- Herausfordernd: Eine Vision sollte attraktive, aber auch herausfordernde Zielstellungen enthalten um ihre motivierenden Eigenschaften entfalten zu können.
- Abstraktheit: Eine Vision sollte eine allgemeine Idee enthalten und weniger auf ein sehr spezifisches Ziel bezogen sein. Es sollte kein eng gestecktes Ziel sein, das bei Erreichung abgehakt werden kann.
- Anziehungskraft und Inspirationskraft: Eine Vision sollte ein Ideal enthalten, welches die, die der Vision folgen, dazu inspiriert hart dafür zu arbeiten. Ist eine Vision für die jeweiligen Anteilnehmer nicht attraktiv, wird sie schnell aufgegeben.



Im Artikel »Visionen als Triebfeder von Change-Prozessen« haben wir in unserer Abschlusspublikation dargelegt, wie eine Vision aufgebaut ist, welche Wirkung sie entfaltet, wie sie gemeinsam erarbeitet und genutzt werden kann. Sie finden den Artikel unter www.wirtschaftsstrukturen.de

# Aufbau in Bottrop als prototypische Herangehensweise

In der Grafik ist die Projektlogik der Wirtschaftsallianz Bottrop abgebildet. Die oberste Ebene bildet dabei die Wirtschaftsallianz als steuernde Plattform über alle Branchen hinweg. Hier werden standortbezogene Entscheidungen getroffen, Themen festgelegt, Ziele, Leitbilder, Strategie und Visionen für den Standort erarbeitet und gemeinsam diskutiert. Als neue Form der Wirtschaftsförderung arbeitet diese Plattform nach den Prinzipien Strategischer Allianzen: Hierarchiearm & partizipativ.

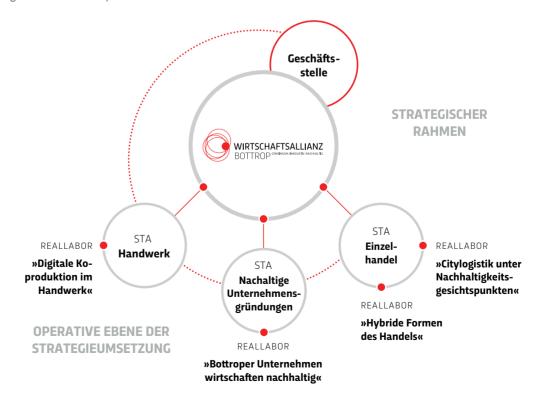
Die zweite Ebene bilden die thematisch stärker fokussierten »Strategischen Allianzen« (die Begriffsgleichheit mit dem generellen Begriff »Strategische Allianz« ist willkürlich, diese Ebene könnte auch anders heißen). Dort werden einzelne standortrelevante Themen behandelt. Hier kommen Praxis-Akteure und weitere Stakeholder der Themenfelder zusammen und arbeiten gemeinsam an Strategien für eben diese spezifischen Handlungsfelder.

Als operative Ebene fungieren die Reallabore (mehr zum Reallabor-Ansatz finden Sie in den weiteren Broschüren auf der Webseite). Hier werden die strategischen Vorgaben der vorherigen Ebene umgesetzt. Reallabore sind dabei experimentelle Settings, um neue Vorgehensweisen zu erproben.

Die Ebenen sind stark miteinander verzahnt. So sollte ein gemeinsames Monitoring eingerichtet werden (siehe S. 11), in das jede Ebene Indikatoren einspeisen kann, um so Fortschritte, Erfolge aber auch Missstände transparent zu machen. Nur so können die strategischen Ebenen steuernd eingreifen und die Umsetzungsprojekte zielgerichtet arbeiten. Auch braucht es für einen solchen partizipativen Ansatz viel Austausch, dem Raum gegeben werden muss.



Sie können diesen Aufbau nicht 1:1 übernehmen, sondern müssen die Problemfelder vor Ort in Betracht ziehen. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die vorhandenen Ressourcen: Können Sie so viele Ebenen dauerhaft bespielen? Beginnen Sie ansonsten lieber mit einer Ebene und arbeiten sich dann Stück für Stück vor. Transitions-Vorhaben brauchen einen langen Atem und sind eher Marathon als Sprint.





## Verständnis schaffen: Kommunikation von Nachhaltigkeit & Resilienz

Um ein teils verkopft-wissenschaftliches Thema wie die »Große Transformation zur Nachhaltigkeit« zu vermitteln, braucht es ein gewisses Gespür für die zu adressierende Zielgruppe. Vermeiden Sie Fachbegriffe, eine zu akademische Sprache und versuchen Sie einfache Umschreibungen und Analogien zu verwenden. Erzählen Sie Geschichten – z.B. wie die jetzige Transformation der Industriellen Revolution ähnelt und wie damals die Menschen überfordert und abgeschreckt waren, bis neue Regeln und Institutionen wie Gewerkschaften geschaffen wurden. Nutzen Sie Praxisbeispiele zur Nachhaltigkeit aus den jeweiligen Branchen oder ähnlich großen Städten, um zu signalisieren, dass es genügend positive und erfolgreiche Beispiele gibt. Bringen Sie das Thema immer wieder in kleinen Impulsen in die Veranstaltungen ein und überfordern Sie die Akteure nicht durch stundenlange Vorträge.

## ##:

- »Was bringt uns das?« → Entkräftung: Nachhaltigkeit als Mega-Trend ist überall sichtbar und schlägt sich immer stärker in nationalen wie internationalen Strategien und Regularien nieder wie z. B. den Entwicklungszielen der Vereinten Nationen oder der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes. Dabei ist die Frage nicht mehr »ob neue Nachhaltigkeits-Regularien kommen werden«, sondern »wie schnell?«.
- »Wieso sollen wir uns mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, während andere einfach weiter machen wie bisher?« → Entkräftung: Die Zeit des Ausharrens ist vorbei. Die Fridays for future-Demonstrationen zeigen ganz klar einen Bewusstseinswandel kommender Generationen. Außerdem werden die »firstmover« in Zukunft einen Vorteil haben, wenn neue Regularien Nachhaltigkeit erzwingen (CO₂-Steuer, Becherpfand, Verbot von Verbrennungsmotoren im PKW-Antrieb etc.) und die jungen Käufergruppen den Markt stärker dominieren.

#### Bitte so nicht

»Herzlich Willkommen zu meinem Vortrag über das Thema »Nachhaltigkeit«. Ich habe Ihnen auf 75 Folien alle gängigen Definitionen mitgebracht und werde Sie in den nächsten zwei Stunden in die Materie einführen. Natürlich können wir in so kurzer Zeit nur an der Oberfläche kratzen!«

#### Dann lieber so

Nachhaltigkeit ist zwar komplex, aber Sie alle kennen das Konzept. Nur wenn wir wirtschaftliche, soziale und ökologische Mehrwerte schaffen, können wir eine enkeltaugliche Zukunft sicherstellen



## Entscheidungsmethoden: Hierarchiearme Gruppen zu Entscheidungen führen

Eine besondere Herausforderung in lateral geführten Allianzen ist die Entscheidungsfindung. Wenn niemand eine besondere Macht innerhalb des Netzwerks besitzt und eine demokratische Mehrheitsentscheidung im Zweifel dazu führt, dass 49 % mit einer Entscheidung extrem unzufrieden sind, müssen andere Abstimmungswege gefunden werden. Diese wurden im Projekt »Bottrop 2018+« recherchiert, erprobt und in einem Paper inkl. Praxis-Hinweisen festgehalten (siehe Literatur-Hinweise). Unter anderem wurden die klassischen Methoden wie Mehrheitsentscheidungen oder Punkt-Priorisierungen beleuchtet, jedoch wurde auch die »Windhund-Methode« für eine schnelle qualifizierte Gruppen-Priorisierung anhand von zwei Merkmalen erörtert. Auch Aufstellungen im Raum für Großgruppen-Moderationen werden in diesem Papier behandelt.

Eine Methode hat sich dabei als besonders erfolgsversprechend erwiesen: Das Systemische Konsensieren ist eine Entscheidungsmethode für Gruppen, die nicht auf Konsens- oder Mehrheitsentscheidungen basiert, sondern die minimale Ablehnung in einer Gruppe herauskristallisiert. Dadurch kommt das Abstimmungsergebnis einem Konsens in der Gruppe am nächsten. Es gibt verschiedenen Ausprägungen des Systemischen Konsensierens, die je nach Situation und Fragestellung mehr oder weniger geeignet sind. Die einfachste Form, welche rasch und ohne große Vorbereitung eingesetzt werden kann, ist das Schnellkonsensieren. Es ist besonders gut einsetzbar, wenn eine Auswahl aus mehreren Optionen getroffen werden muss. Der Grad des Widerstandes wird dabei von den Teilnehmern mithilfe von Handzeichen ausgedrückt, welche der Moderator auszählt. Für jede Option wird der persönliche Widerstand der Teilnehmer erfragt und mit Handzeichen angezeigt, wobei keine Hand für »ich habe keine Einwände.«, eine Hand für: »ich habe leichte Bedenken.« Und zwei Hände für »ich empfinde starken Widerstand.« steht. Die Option, die insgesamt von den Teilnehmern am wenigsten Widerstand erfahren hat, d.h. bei der am wenigsten Handzeichen ausgezählt wurden, wird dann ausgewählt. Dieser Option wird der geringste Widerstand in der Gruppe entgegengebracht, mit anderen Worten, die Auswahl dieser Option birgt das kleinste Konfliktpotential. Zudem kommt diese Option den Interessen der einzelnen Gruppenmitglieder am nächsten, drückt also die konsensnächste Entscheidung aus. Das macht das Systemische Konsensieren für Entscheidungen in Strategischen Allianzen besonders wertvoll. Am Ende jeder Abstimmung kann und sollte eine letzte Veto-Möglichkeit bei extrem großen Widersprüchen

eingeräumt werden. Hierbei muss die Moderation jedoch gut

abschätzen können, wann nur Eigeninteressen geäußert werden und wann ein Einwand wirklich noch berechtigt ist. Im Normalfall führt die Abstimmungsmethode aber zu so guten Ergebnissen, dass dieser Fall selten eintritt. Eventuell müssen daraufhin die einzelnen Auswahloptionen überdacht, angepasst und neu abgestimmt werden. In dem erwähnten Paper sind diese und die oben erwähnten Entscheidungsmethoden aufbereitet und mit Praxishinweisen erläutert.

»Das Systemische Konsensieren ist eine Entscheidungsmethode für Gruppen, die nicht auf Konsensoder Mehrheitsentscheidungen basiert, sondern die minimale Ablehnung in einer Gruppe herauskristallisiert.«

## Monitoring: Indikatoren sinnvoll nutzen

## »Wenn man nicht weiß, welchen Hafen man ansteuert, ist kein Wind günstig.«

Lucius Annaeus Seneca

Und genau aus diesem Grund braucht es für einen komplexen Prozess wie die lokale Wirtschaftstransformation Ziele mit hinterlegten Zielwerten. Um diese festzulegen und zu messen braucht es Indikatoren. Hierfür haben wir im Projekt »Bottrop 2018+« ein umfangreiches Indikatoren-Set für nachhaltige & resiliente Wirtschaftsstrukturen in Städten erarbeitet. Es besteht aus 12 Aspekten mit über 180 Indikatoren. Für knapp 60 Indikatoren wurden detaillierte Steckbriefe erarbeitet, die direkt genutzt werden können, um ein Monitoringsystem für Ihren Standort aufzubauen. Hierfür braucht es nur einen Workshop mit den lokalen Experten zu den verschiedenen Themen und evtl. einige Personen mit statistischen Kenntnissen.

In nur einem Termin können Sie nach unserer beschriebenen Methode die für Sie relevanten Indikatoren herausarbeiten und direkt nutzen. Sollten für einige Ihrer Ziele noch keine Indikatoren verfügbar sein, so finden Sie in unserem Arbeitspapier eine einfache Methode um eigene Indikatoren zu entwickeln. Schauen Sie sich das Material zum Thema Monitoring unter www.wirtschaftsstrukturen.de an.



Mit dem SDG-Portal der Bertelsmann Stiftung und weiterer Partner können Sie viele der von uns erstellten Indikatoren in Sekundenschnelle erheben. Außerdem sind Städte-Vergleiche und Trend-Analysen möglich. Schauen Sie einfach nach, welche Daten bereits für Ihre Stadt hinterlegt sind: <a href="https://www.sdg-portal.de">www.sdg-portal.de</a>

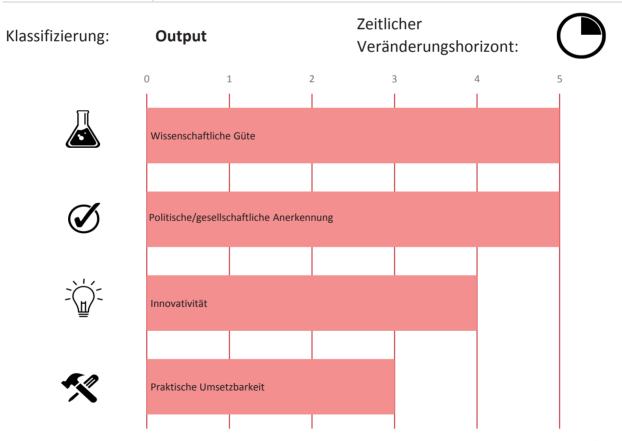


Ober-Aspekt: Mobilität

Aspekt: Personenmobilität

## **Modal Split**

Erläuterung:	Anteil der verschiedenen Verkehrsarten an den Wegen, welche die Einwohner der Kommune täglich zurücklegen
Wesentliche Wechselwirkungen/ Nachhaltigkeitsbezüge:	Umweltfreundliche Mobilität vs. MIV; Standortattraktivität: Indikator Lärmbelastung; Umwelt und Natur: Indikator Luftqualität; Grünes Image zieht evtl. Menschen in die Stadt
Messmethode:	Mit Hilfe einer Modal Split Untersuchung wird erfasst, mit welchen Verkehrsmitteln die Einwohner einer Kommune Entfernungen zurücklegen. Der Modal Split gibt die prozentuale Aufteilung der Verkehrsmittelnutzung an der Zahl der zurückgelegten Wege an einem durchschnittlichen Werktag an. Die Einwohner, die am Ort wohnen, werden befragt, ob sie ihre alltäglichen Wege zur Arbeit, zum Einkaufen und in der Freizeit zu Fuß oder mit dem öffentlichen Nahverkehr, mit Auto oder Rad zurücklegen
Mögliche Datenquellen:	Verkehrswegeplan, Verkehrsentwicklungsplan, Gesonderte Erhebung, Verkehrsbetriebe, Mikrozensus, Verkehrsamt
Datenquellen für Bottrop:	Eigene Erhebungen notwendig, Bevölkerung/Untenehmen
Leitziel:	Der Fuß- und Radverkehr ist um mindestens 60 % ausgeweitet; Ein leistungsstarkes ÖPNV-Netz ermöglicht eine ökologisch verträgliche Bürger/innen-Mobilität



Version: 04/2018

# 99

## Erfolgsfaktoren & Hemmnisse

Aus unserer Sicht gibt es mehrere Erfolgsfaktoren, die Sie sich zunutze machen können. Jedoch wollen wir auch klare Hemmnisse nicht unter den Tisch fallen lassen und führen einige von diesen hier auf

## Erfolgsfaktoren:

- Regionale Identität: Je mehr sich die Akteure vor Ort mit dem Standort identifizieren, desto eher schaffen Sie es, das benötigte Wir-Gefühl zu produzieren. Nutzen Sie diese Ressource für Ihre Zwecke.
- Stakeholder-Management: Wie vorne bereits erwähnt, sollten Sie hier genügend Zeit und Ressourcen einplanen. Ein gutes Stakeholder-Management ist zentral für das Gelingen der hier dargestellten Netzwerk-Aktivitäten.
- Neutrale Moderation: Greifen Sie, wenn möglich, auf eine neutrale Moderation zurück. So können Sie selbst als Fürsprecher des Prozesses auftreten und Konflikte können durch eine neutrale Moderation klarer kommuniziert und einfacher gelöst werden. Die Moderator/-innen sollten in den hier vorgestellten Instrumenten erprobt und sicher sein.
- Leitplanken der Transformation: Für das Gelingen eines
  Transformationsvorhabens ist es wichtig, dass die Leitplanken
  (Resilienz & Nachhaltigkeit) immer wieder angesprochen,
  diskutiert, ausgehandelt und bearbeitet werden. Die Konzepte
  sind nicht starr, sondern müssen von den Akteuren selbst mit
  Leben gefüllt werden. Nur durch ein solches Begreifen kann
  Innovation aus einer Allianz entstehen. Scheuen Sie also nicht
  schwierige und anfangs ungewisse Diskussionen, sondern
  geben Sie diesem Lernprozess Raum und Zeit.

#### Hemmnisse:

- Mangelnde Ressourcen: Hier hat sich nicht die finanzielle Ausstattung als Engpass erwiesen, sondern die zeitliche Kapazität der Akteure wurde an vielen Stellen überschritten. Sprechen Sie dies zu Beginn deutlich an: Wie viel Zeit möchten und können die Akteure investieren? Wie viele Treffen pro Quartal sind machbar?
- Mangelndes gemeinsames Problemverständnis: Das größere Ziel gerät während der zahlreichen Diskussionen über einzelne (eventuell persönlich motivierte) Maßnahmen sehr schnell aus dem Blick. Hier können nur ein geteiltes Problemverständnis und eine gemeinsame Vision helfen. Ist diese nicht vorhanden und auch nicht konsensfähig, ist der gesamte Prozess zu überdenken! Stellen Sie die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses an den Beginn des Prozesses und beharren Sie auf der Klärung offener Fragen. Alle Unklarheiten aus dieser Phase werden sonst später zu Stolpersteinen.

# Hinweise & Literatur

In Bottrop wurde während des Projektes ein **Zukunftsplan** angestoßen, bei dem die Akteure der Wirtschaftsallianz gemeinsam mit dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement Ziele, Maßnahmen und Indikatoren für die Bottroper Wirtschaft formuliert und festgehalten haben. Dieser partizipativ entwickelte Plan soll als gemeinsame Grundlage für die weitere Entwicklung des Standortes genutzt werden. Er bildet den Ausgangspunkt für eine neue partizipative Form der Wirtschaftsförderung. Alle Arbeitspapiere und Projektergebnisse finden Sie auf unserer Webseite (Link siehe nächster Absatz).

Unsere **Abschlusspublikation** »Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren – Gemeinsam Zukunft gestalten« richtet sich an Praktiker/-innen der Wirtschaftsförderung und zeigt viele Praxis-Beispiele aus gelebten Transformations-Projekten. Sie finden die multimediale Publikation unter www.wirtschaftsstrukturen.de

#### Literatur

- Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014): Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A³. Toolbox im Arbeitspaket 2.2 des Verbundprojekts Strategische Allianz »Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRe A³)«. Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- Merten, T.; Gonka, T.; Seipel, N. (2018): Wirtschaftsallianz Bottrop: Vorgehensweise

   Erkenntnisse Ergebnisse (ein Zwischenfazit). Bericht des Projekts «Bottrop
   2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» Friedberg: Faktor 10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- 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.
- Schmid, J.; Seipel, N.: 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.
- 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.
- Welschhoff, J.; Terstriep, J. (2017): 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.; Terstriep, J.; Seipel, N.; Gonka, T. (2017): Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt «Bottrop 2018+». AP1.2
   Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.

## **Impressum**

#### Autoren

Thomas Merten, Nils Seipel und Johannes Schmid Friedberg, September 2019

#### Veröffentlicht von

Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement Stadt Bottrop Paßstraße 2, 46236 Bottrop

## bottrop.

## Vorbemerkungen

Diese Veröffentlichung ist ein Produkt des Verbundprojekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert dieses Forschungsprojekt im Rahmen des Förderprogramms »Sozialökologische Forschung« unter »Nachhaltiger Transformation urbaner Räume«. Adressiert werden dabei die Themenbereiche (A) Transitionsmanagement im Rahmen eines Transformationsmanagements, Governance und Partizipation sowie (B) Wandel städtischer Wirtschaftsstrukturen: Optionen und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung.

#### Zitation

Merten, T., Seipel, N., Schmid, J. (2019): Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen. Ergebnis des Projekts "Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur". Friedberg: Faktor 10 — Institut für nachhaltiges Wirtschaften.

#### Layout

Koeperherfurth, Büro für Konzeption und Gestaltung www. Koeperherfurth.de

#### Bildmaterial

S. 3 Vector: Layerace, www.Freepik.com

#### Druck

Walter Perspektiven
Druck & Medien Service GmbH





15 Impressum



