

Bottrop setzt um - Change Management

»Durch die Anpassung der inhaltlichen und letztlich auch organisatorischen Strukturen der Wirtschaftsförderung möchten wir auf die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen reagieren.«

Sabine Wißmann

Vorhaben

Die Transition eines Standortes hin zu Nachhaltigkeit und Resilienz verlangt ein kontinuierliches Transitionsmanagement, um die in den vorherigen Kapiteln geschilderten Prozessen zu steuern und umzusetzen. Diese Rolle übernahm in Bottrop das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in seiner Funktion als Impulsgeber und Moderator. Dabei sollte die im Amt angesiedelte Geschäftsstelle der Wirtschaftsallianz den Nukleus des partizipativen Governanceansatzes bilden. Die Neuausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten stieß in der ersten Förderphase jedoch auf »Widerstände« innerhalb des Amtes, besonders vor dem Hintergrund, dass das definierte Aufgabenportfolio sich in Teilen mit den Tätigkeitsfeldern einzelner Mitarbeiter:innen überschneidet. Die zweite Projektphase zielte dementsprechend darauf ab, Parallelstrukturen zu vermeiden sowie eine sinnvolle Arbeitsteilung zu gestalten. Bereits bestehende Prozesse und wirtschaftliche Netzwerke des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement sollten aufgegriffen und soweit modifiziert werden, dass sie den Charakter einer partizipativen Governance widerspiegeln. Ziel war es, ein einheitliches Instrumentarium zu schaffen, das den Orientierungsrahmen für die wirtschaftsfördernden Aktivitäten aller Mitarbeitenden des Amtes bildet und damit das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement nachhaltig im Sinne einer partizipativen Governance neu ausrichtet.

Daneben erfordert eine auf Nachhaltigkeit und Resilienz ausgerichtete wirtschaftsstrukturelle Transition ein breites, gesamtstädtisches Commitment und eine gemeinsame Zielrichtung. Vor diesem Hintergrund galt es in der zweiten Projektphase, den Zukunftsplan als gelebte Strategie zu verstetigen.

Umsetzung

Ein Mixed-Methods-Ansatz, bestehend aus teilnehmender Beobachtung, Interviews und Workshops mit den Mitarbeitenden des Amtes, diente dazu, Prozesse im Detail zu verstehen, zu evaluieren und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Durch einheitliche Instrumente zum Wissensmanagement und Austausch wurden sowohl die »Bonding«-Funktion (Kommunikation und Interaktion innerhalb der WiAll) wie auch die »Bridging«-Funktion (Verbindung in die Stadtverwaltung sowie zu anderen Initiativen/Projekten am Standort und darüber hinaus) des Amtes unterstützt und gestärkt.

Weiterhin galt es, den Zukunftsplan Wirtschaftsstandort Bottrop – Attraktiv. Nachhaltig. Resilient. als mittel- bis langfristigen strategischen Handlungsrahmen in Zusammenarbeit des Amtes und der Wirtschaftsallianz in die Praxis zu überführen. Dabei übernahm das Amt für Wirtschaftsförderung eine zentrale Rolle bei der Konkretisierung und Kontextualisierung der Ziele.

Die Neuausrichtung und die Anerkennung des Zukunftsplans als notwendiger strategischer Rahmen für den Wirtschaftsstandort zeigen das Potenzial des Amtes, selbst als Kerninstrument der partizipa-

tiven Governance zu agieren. Auf den folgenden Seiten werden der Prozess der Neuausrichtung sowie der Zukunftsplan detailliert dargestellt.

Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung

Hintergrund und Zielsetzung: In der ersten Projektphase wurde ein breiter Balanced Scorecard-Prozess zur Strategieentwicklung in Bottrop angestoßen (Rabadjieva, Seipel & Terstriep 2018). Durch die Formulierung von Vision, Zielen und Maßnahmen sind die Wirtschaftsakteure am Standort in einen Dialog über die zukünftige Ausrichtung getreten. Der erste Schritt in diesem Prozess bildete die Diskussion innerhalb des Amtes für Wirtschaftsförderung. Ziel war es, alle Mitarbeitenden im Strategieentwicklungsprozess mitzunehmen. In den Workshops wurde schnell klar, dass eine Neuausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten auch von einer organisationalen Optimierung der Prozesse und Instrumente begleitet werden sollte. Damit die Wirtschaftsförderung effizient und partizipativ nach außen agieren kann, sollten zunächst die interne Kommunikation und der Austausch optimiert werden. Mit diesem Ziel hat sich in der zweiten Förderphase das Institut Arbeit und Technik (IAT) vorgenommen, die Prozesse und Strukturen der Wirtschaftsförderung näher zu evaluieren und Handlungsbedarfe für Change-Prozesse zu ermitteln. Im Gegenstromprinzip sollte eine Top-down-Initiierung der Veränderungsprozesse durch die Leitung mit einer Bottom-up-Ausgestaltung durch die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit angestoßen werden.

Zielsetzung	Methodik	Durchführung	Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Einblicke in der Arbeitsweise des Amtes 	<ul style="list-style-type: none"> Interner Projektaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> 1 bis 2 wöchige Jour fixes zwischen Amt und IAT 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau vom Verständnis über laufenden Prozessen und Arbeitsweisen
<ul style="list-style-type: none"> Identifikation möglicher Ansatzpunkte in den einzelnen Arbeitsbereichen des Amtes Strategische Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> Teilnehmende Beobachtung 	<ul style="list-style-type: none"> Eine Wissenschaftlerin für eine Woche im Amt. Bilaterale Gespräche mit allen Mitarbeitenden, Meetings. 	<ul style="list-style-type: none"> Mangel an Transparenz und Einheitlichkeit mit Blick auf grundlegende Prozesse und Instrumente in der Organisation (z.B. Stakeholder-Management, Wissensdokumentation und Austauschkultur) Effizienzverlust und Gefahr, Schnittstellen und Synergien nicht auszuschöpfen
	<ul style="list-style-type: none"> Vertiefende Interviews mit der Leitung des Amtes 	<ul style="list-style-type: none"> 3 Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> Bestätigung der Ergebnissen der teilnehmenden Beobachtung - Ein strukturierter Austausch, eine regelmäßige Reflexion der strategischen Ausrichtung und ein systematisches Stakeholdermanagement bringen vor allem in der Bearbeitung von Querschnittsthemen entscheidende Mehrwerte. Organisationale und operative Herausforderungen durch Schnittstellen
<ul style="list-style-type: none"> Ermöglichen von Wissensdokumentation und Selbstevaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Werkzeugkasten 	<ul style="list-style-type: none"> Handreichung 	<ul style="list-style-type: none"> → Kapitel 2
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation der Reallabore 	<ul style="list-style-type: none"> 3 halbtägige Termine 	<ul style="list-style-type: none"> → Kapitel 2
	<ul style="list-style-type: none"> Gruppenworkshops mit den Mitarbeitenden des Amtes 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexion der teilnehmenden Beobachtung Ausprobieren der Werkzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> → Kapitel 2

Tabelle 4.x
Change-Management: Durchführung

Zukunftsperspektive: Das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement hat im Projekt »Bottrop2018+« die Notwendigkeit erkannt, die organisationale und prozessuale Struktur der Wirtschaftsförderung tiefgreifend zu reflektieren. Zum Projektende und über die Projektlaufzeit hinaus wird an der Entwicklung von Szenarien gearbeitet, um die passende Neuausrichtung für eine effiziente Umsetzung der gesetzten Ziele für den Standort zu finden. Sowohl die Ziele als auch die Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung werden mit Akteuren aus Politik und Wirtschaft diskutiert und im Dialog finalisiert.

Zum Weiterlesen

Rabadjieva, M. und Terstriep, J. (2019): Partizipation ist kein Selbstzweck, aber lasst uns mal machen! 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung. In: T. Merten, J. Terstriep, N. Seipel und M. Rabadjieva (Hrsg.): Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. Online abrufbar: <https://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-4-beteiligung/10-schritte-zur-partizipativen-wirtschaftsfoerderung/>.

Ein Zukunftsplan für die Wirtschaftsförderung

Hintergrund und Zielsetzung: Die Übertragung eines partizipativen Governanceansatzes auf das Feld der Wirtschaftsförderung hat in Bottrop die ergebnisoffene Einbindung lokaler Stakeholder in kooperative bottom-up geprägte Strategieentwicklungsprozesse ermöglicht. Der in der ersten Projektphase erarbeitete Zukunftsplan wurde als Instrument für die weitere Zusammenarbeit und Arbeitsteilung zwischen den Akteuren gesehen. Er hat einen Perspektivenwechsel sowie einen Fokus auf zukunftsrelevante Themen ermöglicht. Dennoch stellte der Prozess hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Kreativität, Durchhaltevermögen, Kompromiss- und Risikobereitschaft, sowie Veränderungswillen waren von allen Akteuren gefordert. Der komplexe Prozess konnte nur dank intensiver Moderation und kontinuierlicher Begleitung seitens der Forschungspartnern durchgeführt werden. Die umfangreiche Zielsetzung hat zugleich die Frage nach einer entsprechenden Ressourcenplanung und dem Erkennen der eigenen Grenzen aufgeworfen.

Mit diesen Erkenntnissen wurde in der zweiten Projektphase das Ziel zur Konkretisierung, Priorisierung und Umsetzung einzelner Maßnahmen des Zukunftsplans gesetzt. Als Leitbild fungierend sollte unter dem Zukunftsplan seitens der Wirtschaftsförderung gemeinsam mit den Akteuren der Wirtschaftsallianz an den einzelnen Themenfeldern gearbeitet werden. Der Zukunftsplan wurde dabei als lebendiges Dokument verstanden, welches im Zeitverlauf hätte angepasst werden können. Integraler Bestandteil stellte die Durchführung von drei Reallaboren (Hybride Formen des Handels, Digitale Koproduktion im Handwerk, Fachkräftesicherung) als konkrete Maßnahmen aus dem Zukunftsplan dar (→ [Kapitel 1](#)).

Durchführung: Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie und der oben geschilderten Anforderungen an den Prozess konnte die Zusammenarbeit am Zukunftsplan nicht wie vorgesehen erfolgen. Da die Unternehmen im Bottrop in Teilen pandemiebedingt mit dem eigenen Überleben zu kämpfen hatten, wurde eine aktive Beteiligung zur Strategieentwicklung als ungeeignet erachtet. Stattdessen hat sich das Amt für Wirtschaftsförderung vorgenommen, sowohl den Zukunftsplan aus eigener Perspektive und vor dem Hintergrund der eigenen Ressourcen zunächst zu bewerten und zu konkretisieren wie auch innerhalb der Reallabore nahe an den Unternehmen zu bleiben und an konkreten Lösungen zu arbeiten (→ [Kapitel 1](#)). Schon in der ersten Phase wurde das Potenzial des Zukunftsplans als Strategiepapier für die Wirtschaftsförderung anerkannt, sodass dieser in der zweiten Projektphase entfaltet werden konnte. Die Leitung des Amtes hat dabei eine interne Reflexion und Aktualisierung der Ziele im Rahmen mehrerer Workshops angestoßen, die im Anschluss den Forschungspartnern zurückgespiegelt wurden. Dieses Vorgehen hat es dem Amt erlaubt, die eigenen Strategieentwicklungskapazitäten ohne Moderation zu testen sowie eine Bottrop spezifische Zukunftsperspektive und strategische Ausrichtung in den Blick zu nehmen.

Die drei breit gefassten strategischen Ziele des ersten Zukunftsplans konnten in der zweiten Phase konkretisiert werden. So wurde zum Beispiel das Thema »Zirkuläre Wertschöpfung« als eigenes strategisches Ziel für Bottrop erkannt. Dieses hat sich aus der engen Zusammenarbeit der Stadt mit der

Hochschule Ruhr West im Rahmen des Projektes »Prosperkolleg« ergeben. Durch die gewonnenen Erkenntnisse in Bottrop als Test-Kommune verfügt die Wirtschaftsförderung über Expertise und Netzwerke, die zukünftig weitergeführt werden können (→ [Kapitel 1 »Praxisbeispiele«](#)).

Gewonnene Erkenntnisse: Strategieentwicklungsprozesse brauchen eine Struktur und eine klare Vorgehensweise, die in Bottrop2018+ durch den Balanced Scorecard-Prozess gegeben waren. Das Vorgehen erlaubt es, unterschiedliche Akteure in die Strategieentwicklung, d.h. über die Visionsentwicklung hinaus, in die Erstellung eines Arbeitsprogramms einzubinden. Dieser Beteiligungsprozess von vielfältigen Akteure mit je unterschiedlichen Interessen und Hintergründen hat sich als sehr komplex und zeitintensiv erwiesen. Eine Moderation seitens der Forschungspartner war unabdingbar. Intensive Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit standen im Fokus der ersten Projektphase. Als Ergebnis wurde in der zweiten Projektphase – trotz unerwartet aufgetretener Herausforderungen – das Potenzial des Prozesses und der Strategie erkannt und weitergetragen. So hat die zweite Projektphase gezeigt, dass eine Strategieentwicklung für die Wirtschaftsförderung auch mit eigenen Kräften möglich ist, wenn der Wille und die Zeit dafür vorhanden sind. Die Anforderungen, kontinuierlich an der Strategie zu arbeiten, den Fokus nicht zu verlieren und zukunftsorientiert zu denken, bleiben jedoch bestehen. Der zur Verfügung gestellte Werkzeugkasten bietet handhabbare Instrumente, die bei der Adressierung dieser Anforderungen helfen können. Unter anderem helfen Werkzeuge wie die Wirklogik, gewünschte Wirkungen zu definieren und später zu bewerten, sodass im Prozessverlauf auch Ziele angepasst werden können (→ [Kapitel 2](#)).

Zum Abschluss des Projektes befindet sich das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement auf einem guten Weg, den konkretisierten Zukunftsplan mit der Politik und Wirtschaft abzustimmen, so dass dieser über die Projektlaufzeit hinaus als Arbeitsprogramm umgesetzt werden kann.

Zum Weiterlesen

Rabadjieva, M., Seipel, N. und Terstriep, J. (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung: Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Forschung Aktuell, Nr. 11/ 2018. <https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2018/fa2018-11.pdf>