

# Botrop setzt um - Wirtschaftsallianz und mehr

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

Sabine Wißmann

Der partizipative Governanceansatz, der in der ersten Projektphase entwickelt wurde, stellt auch künftig den Ankerpunkt der Transition hin zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur dar und soll daher von den Wirtschaftsakteuren in Botrop weiterverfolgt werden. Die erste Phase hat gezeigt, dass über das Instrument der Wirtschaftsallianz (WiAll) Wirtschaftsakteure dauerhaft und verbindlich in den Wandel eingebunden und branchenspezifische Lösungen in den Reallaboren erprobt werden können. Für die Wirtschaftsallianz als offener, partizipativer und bedarfsgerechter Beteiligungsprozess spielen die Aktivierung und Einbindung der Unternehmen eine zentrale Rolle. In der ersten Förderphase ist es nur bedingt gelungen, einen regen Partizipationsprozess über alle Beteiligungsformate zu etablieren.

**Vorhaben**

Vor diesem Hintergrund hat sich das Projektteam in der zweiten Förderphase das Ziel gesetzt, die WiAll fortzuführen und zu verstetigen. Während in der ersten Phase primär informiert und konsultiert wurde, sollte im Anschlussvorhaben die Partizipation der Akteure in den Reallaboren zu einer wirklichen Mitbestimmung ausgebaut und innerhalb der WiAll eine mögliche Diffusion bzw. einen gesamtstädtischen Rollout erprobter Lösungsansätze reflektiert werden. Über die Wirtschaftsallianz und die Reallabore sollten in Botrop dauerhaft neue Formen der partizipativen Wirtschaftsförderung und -gestaltung etabliert werden. Über die Rückkopplung der gewonnenen Erkenntnisse aus diesen Prozessen in die städtischen Wirtschaftsförderungsstrukturen soll der partizipative Ansatz in andere Arbeitsbereiche der Wirtschaftsförderung und in andere Kommunen getragen werden.

Zu Beginn der zweiten Förderphase wurde der Mehrwert der Wirtschaftsallianz in seinen Funktionen als (Wissens-)Plattform und branchenübergreifendes Netzwerk anerkannt. Eine besondere Rolle wurde der Geschäftsstelle zugeschrieben, die als Schnittstelle zwischen Wirtschaft und städtischer Verwaltung bzw. auch als Mittler zwischen verschiedenen Wirtschaftsakteuren wie auch innerhalb des Amtes fungierte. Diese Rollen konnten infolge der COVID-19-Pandemie und die daraus resultierten Kontaktbeschränkungen und Lockdowns nicht wie vorgesehen verstetigt werden. Stattdessen wurde der Fokus auf die Reallabore bzw. auf die Implementierung branchenspezifischer Lösungsansätze gelegt.

**Umsetzung**

In drei Reallaboren wurde die neue Form der partizipativen Governance operationalisiert. Es wurden die städtischen Rahmenbedingungen sowie branchenbezogene Veränderungen – insbesondere Digitalisierungsprozesse, Konsumentenansforderungen und die durch die Pandemie entstandenen Herausforderungen – berücksichtigt (→ [Kapiteln 1](#) und [Kapitel 2](#)). Darüber hinaus wurde die Pandemie als Chance gesehen, einen breiteren, digitalgestützten Transfer der gewonnenen Erkenntnisse und einen deutschlandweiten Austausch zwischen Wirtschaftsförderungen zu partizipativen Ansätzen zu gestalten (siehe unten).

Auf den folgenden Seiten werden der Stand und die Zukunftsperspektiven der Wirtschaftsallianz sowie das Transferkonzept detailliert dargestellt.

## Das Projekt »Wirtschaftsallianz«

**Hintergrund und Zielsetzung:** Die Wirtschaftsallianz wurde als ein Netzwerk Bottroper Wirtschaftsakteure gestartet. Hauptziel war es, eine Plattform anzubieten, die es ermöglicht, den Wirtschaftsstandort durch interdisziplinäre und branchenübergreifende Zusammenarbeit nachhaltig, resilient und zukunftsfähig aufzustellen. Die zweite Projektphase hatte unter anderem das Ziel, diese branchenübergreifende Plattform fortzuführen und zu verstetigen. Der Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Multiplikatoren und Stadtverwaltung sollte verstärkt, die in den Reallaboren entwickelten Lösungen in der Wirtschaft gestreut und der Masterplan konkretisiert sowie zur Umsetzung gebracht werden.

Das Erreichen der gesetzten Ziele setzte eine intensive Zusammenarbeit aller Akteure voraus, wobei der Kern des branchenübergreifenden Netzwerks im informellen Austausch lag und liegt, der infolge der COVID-19-Pandemie jedoch durch die Maßnahmen zu Kontaktbeschränkungen beeinträchtigt wurde. Wie überall waren auch die Unternehmen in Bottrop von diesen Einschränkungen betroffen, insbesondere diese, die einen Nachholbedarf mit Bezug auf die Digitalisierung aufwiesen. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen wurde die Wirtschaftsallianz als Projekt innerhalb des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement fortgeführt. Das branchenübergreifende Netzwerk konnte in der zweiten Förderphase zwar keine Veranstaltungen anbieten, dennoch wurde der Ansatz aus der ersten Phase – kleine Lösungen zu erproben, die später im großen Kreis gestreut werden – weiterverfolgt. Gleichzeitig wurde die Strategieentwicklung für den Wirtschaftsstandort vertieft und an einer zukünftigen Weiterführung des Netzwerks gearbeitet.

**Durchführung:** Ausgehend von den bereits in der ersten Phase definierten Themen der Wirtschaftsallianz (z.B. Fachkräftesicherung und Nachhaltigkeit) und den pandemiebedingten Herausforderungen (z.B. mangelnde Digitalisierung) fokussierte sich das Projekt auf die Durchführung von Reallaboren, in denen Lösungsansätze entwickelt und später im Netzwerk Wirtschaftsallianz übertragen werden können (siehe Kapitel 1). In den drei Reallaboren wurden Lösungen erprobt, die schon zum Projektende sichtbare Wirkungen zeigten (siehe Kapitel 2). Das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement übernahm dabei die Koordination, Durchführung und Kommunikation der angestoßenen Lösungen und verstetigte damit ihre Rolle als Bindeglied und Schnittstelle für die Wirtschaftsakteure.

Die Unternehmen konnten in den einzelnen Reallaboren mit unterschiedlicher Intensität beteiligt werden. So engagierten sich beispielsweise Wirtschafts- und Gesellschaftsakteure in den Aktivitäten zur Fairtrade-Town stark in den Bereichen Netzwerkbildung und Aktionsdurchführung. Im Rahmen des Aufbaus der Online-Plattform Hallo-Bot waren sie als Impuls- und Feedbackgeber eingebunden. Die Maßnahmen in den Reallaboren »Handwerk« und »Fachkräfte« legten dagegen einen sehr starken Fokus auf die Vernetzung und das Commitment der relevanten Stakeholder als wichtiger erster Schritt auf dem Weg zu einer engen Zusammenarbeit mit Unternehmen. Während im Reallabor »Handwerk« die Unternehmen überwiegend informiert und vernetzt wurden, haben sie im Reallabor »Fachkräfte« mit Wissen und Erfahrung dazu beigetragen, Handlungsbedarfe und -möglichkeiten zu ermitteln. In allen Reallaboren wurden die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit mit den Unternehmen über die Projektlaufzeit hinaus geschaffen.

Neben den Reallaboren wurde im Amt für Wirtschaftsförderung die Arbeit am Zukunftsplan fortgeführt. Die aktualisierte Strategie wird zum Projektende mit der Politik und Wirtschaft diskutiert werden (→ [Kapitel 4](#)). Zudem wurde eine Umfrage unter den Bottroper Unternehmen durchgeführt, um die gesetzten Ziele mit den anstehenden Belangen der Wirtschaft abzugleichen. Alle durchgeführten Aktivitäten hatten das Ziel, die Kontakte zu den in der Wirtschaftsallianz beteiligten Unternehmen aufrechtzuerhalten und Kontakt mit bisher nicht erreichten Akteuren aufzunehmen.

**Gewonnene Erkenntnisse:** Die Durchführung der geplanten Aktivitäten der »Wirtschaftsallianz« unter den Einschränkungen der COVID-19-Pandemie haben das Amt für Wirtschaftsförderung in Bottrop vor

große Herausforderungen gestellt. Die Versuche am Anfang der zweiten Projektphase haben schnell gezeigt, dass Online-Veranstaltungen für den informellen Austausch nicht geeignet sind. Informieren, Kompetenzvermittlung und formeller Austausch konnten über einige digitale Formate vermittelt werden (z.B. Informationsveranstaltungen zu Digitalisierung, Online-Plattformen oder Treffen der Steuerungsgruppe Fairtrade Town). Auf die großangelegten, branchenübergreifenden Veranstaltungen der Wirtschaftsallianz musste jedoch verzichtet werden. Stattdessen hat das Amt selbst als Nukleus der Vernetzung agiert. Das Projekt »Wirtschaftsallianz« konnte sich somit auf themenspezifische Lösungen konzentrieren und mit konkreten Zielgruppen arbeiten, sodass trotz allem am Ende sichtbare Effekte erkennbar wurden. Abbildung 3.8 veranschaulicht die Bausteine der zweiten Projektphase.

**Abb. 3.8**  
Projektansatz  
2. Förderphase



**Zukunftsperspektive:** Künftig sollen alle Mitarbeitenden des Amtes, die im Projekt »Bottrop2018+« entwickelten Instrumente der partizipativen Governance in ihrer täglichen Arbeit anwenden. Dies erfordert neben der Fortführung der Sensibilisierung für die Themen Nachhaltigkeit und Resilienz auch eine Neuorientierung der Strukturen innerhalb des Amtes. Synergien sollen geschaffen werden, indem die Ergebnisse der einzelnen Ausarbeitungen aus dem Projekt »Wirtschaftsallianz« konsolidiert und mögliche Problemlösungsansätze auf andere Bereiche transferiert werden (siehe Kapitel 4). Die Wirtschaftsallianz als branchenübergreifende Plattform wird beibehalten und zur Diskussion von Strategien (z.B. Zukunftsplan oder Nachhaltigkeit) und konkreten Lösungsansätzen (z.B. weitere inhaltliche Schwerpunkte für die Reallabore) aktiviert.

#### Zum Weiterlesen

Merten, T., Seipel, N., Rabadjieva, M. und Terstriep, J. (2019): Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur. 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 verfügbar: <https://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-2-vision-motivation/bottrop-2018-auf-dem-weg-zu-einer-nachhaltigen-und-resilienten-wirtschaftsstruktur/>.

## Partizipative Ansätze – Transfer & Verwertung

**Hintergrund und Zielsetzung:** Die in den vorherigen Kapiteln aufgezeigten Herausforderungen lassen künftig einen weiteren Bedeutungszuwachs von Nachhaltigkeit, Resilienz und partizipativer Governance in der Wirtschaftsförderung erwarten. Basierend auf unseren bisherigen Erfahrungen aus den fünf Jahren Aktionsforschung in Bottrop wissen wir, dass die Etablierung partizipativer Governance Zeit braucht. Es handelt sich um einen mittel- bis langfristigen Prozess, der Commitment, Flexibilität und Offenheit seitens der Akteure verlangt. Ein übergeordnetes Ziel in der zweiten Projektphase war es deshalb, ein praxistaugliches, modulares Transferkonzept zu erarbeiten, welches es ermöglicht, die in Bottrop gesammelten Erfahrungen und somit den Ansatz der partizipativen Governance auf die Wirtschaftsförderungen anderer Kommunen und Regionen zu übertragen. Dabei wurde zwischen Strukturen, Prozessen und Instrumenten differenziert. Ferner sollte das Transferkonzept berücksichtigen, dass sich die Wirtschaftsförderungen in Deutschland durch eine große Heterogenität in Bezug auf die organisationale Verankerung, die Aufgabenzuschnitte sowie ihre standortspezifischen Rahmenbedingungen auszeichnen.

Um diesen Aspekten Rechnung zu tragen, wurde der Ansatz der »partizipativen Governance« zunächst aus dem Kontext des Standorts Bottrop herausgelöst und jene Faktoren identifiziert, die sich für einen Transfer in andere Kommunen bzw. Regionen eignen. Nach dem ursprünglich geplanten Vorgehen sollte dieser de-kontextualisierte Ansatz in zwei bis drei Kommunen übertragen werden. Die COVID-19-Pandemie erforderte eine Anpassung des geplanten Vorgehens. Aus diesem Grund wurde ein digitalbasiertes Transferkonzept entwickelt, das eine größere Reichweite versprach.

Ein solches Transferkonzept dient dazu, zentrale Gelingungsfaktoren für die erfolgreiche Initiierung partizipativer Wirtschaftsförderung zu identifizieren, geeignete Aktivierungsansätze zur Mobilisierung der lokalen Akteure zu bestimmen, ein geeignetes Vorgehensmodell zur Umsetzung zu definieren und praktikable Governancestrukturen in dem Kontinuum von Selbststeuerung und Koordination zu beschreiben.

**Durchführung:** Im Ergebnis wurde ein vierstufiges Vorgehen zum Transfer und zur Verwertung der partizipativen Ansätze entwickelt: (→ Infobox 3.3.)

**Ergebnisse:** Die **Online-Umfrage** zeigte, dass sich die Wirtschaftsförderung in Deutschland heute nicht nur durch vielfältige organisationale Strukturen auszeichnet, sondern zugleich durch ein komplexes Gefüge von Interaktionen unterschiedlichster Akteure aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Bürgerschaft am Standort. Weiterhin ergänzen sich die Beteiligungsprozesse kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderungen komplementär. Zugleich gilt es dabei, die Wirtschaftsförderungsaktivitäten der unterschiedlichen Akteure zu koordinieren und transparenter zu gestalten (Terstriep & Rabadjieva 2021).

Die **Interviews** veranschaulichten, dass die Wirtschaftsförderung stets an Strategieentwicklungsprozessen am Standort beteiligt wird. Ihre Schnittstellenrolle zwischen allen Akteuren am Standort wurde bestätigt. Dennoch wurde auch klar, dass, obwohl Unternehmen durch eine Vielzahl an Formaten beteiligt werden, Beteiligung/Partizipation vielfach mit Kooperation und der Zusammenarbeit mit Stakeholdern gleichgesetzt wird. Eine Ausdifferenzierung des Partizipationsbegriffes erweist sich als notwendig, um die Funktion und Auswirkung von Partizipation im Kontext der Wirtschaftsförderung besser zu verstehen (Rabadjieva & Terstriep 2021).

In den **Online-Werkstätten** wurden einige Aspekte konkreter aufgegriffen. So ist für die Teilnehmenden unstrittig, dass Resilienz ein Ziel sei, das die Akteure am Standort gemeinsam verfolgen und erreichen sollen. Die Angst, Unternehmen zu fordern, solle seitens der Wirtschaftsförderung überwunden werden, lautete eine weitere Botschaft. Die Teilnehmenden sahen eine Vielzahl an Mehrwerten in einer verbesserten Transparenz von Prozessen und Aktivitäten. Höhere Akzeptanz in Politik und Öffentlichkeit, Image und Aufmerksamkeit, Aktivierung von Ressourcen und Akteuren, sowie Vertrauensbildung wurden genannt. Zudem wurde eine Kultur der offenen Kommunikation auch innerhalb der

## Infobox 3.3 Transfer & Verwertung

Wirtschaftsförderung als Team als essenziell unterstrichen. Eine angemessene Dokumentation von Informationen, Austausch von fachlichem und Spezialwissen, sowie eine gewisse Fehlertoleranz helfen Wirtschaftsförderungen, effiziente und zielgerichtete Einrichtungen zu werden.

### Zum Weiterlesen

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2021). Beteiligungsprozesse in den deutschen Wirtschaftsförderungen. Ergebnisse der Befragung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland. Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar: [https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/terstriep\\_rabadjieva\\_beteiligungsprozesse\\_wifoe\\_web.pdf](https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/terstriep_rabadjieva_beteiligungsprozesse_wifoe_web.pdf).

Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2021). Wie gelingt partizipative Wirtschaftsförderung? Ergebnisse der Interviews mit Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland. Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar: [https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/rabadjieva\\_terstriep\\_partizipative\\_wifoe\\_web.pdf](https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/rabadjieva_terstriep_partizipative_wifoe_web.pdf).

Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2022). Warum und wie zur partizipativen Wirtschaftsförderung? Ergebnisse aus drei Online-Werkstätten mit Wirtschaftsförderer:innen. Kurzbericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar: [https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/kurzbericht\\_online-werkstaetten.pdf](https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/kurzbericht_online-werkstaetten.pdf).



### Online-Befragung

**Ziel:** Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen standortspezifischen Faktoren und Beteiligungsprozessen sowie Praktiken der Partizipation in der Wirtschaftsförderung allgemein gewinnen

**Durchführung:** Januar-März 2021, rund 765 kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen in Deutschland angeschrieben, 108 vollständig ausgefüllte Fragebögen



### Vertiefende Interviews

**Ziel:** Zusammenarbeit mit und Abhängigkeit von anderen Akteuren am Standort verstehen; Handlungsspielraum der Wirtschaftsförderungen in den Governanceprozessen ermitteln; Verständnis von Partizipation in der Wirtschaftsförderung schärfen

**Durchführung:** März-April 2021, 21 Online-Interviews mit ausgewählten Wirtschaftsförderer:innen



### Drei thematische Online-Werkstätten

**Ziel:** Reflexion ausgewählter Themen:  
(1) Einbindung von Unternehmen am Standort,  
(2) Transparenz in Beteiligungsprozessen  
(3) die Wirtschaftsförderung der Zukunft

**Durchführung:** Insgesamt 27 Vertreter:innen aus 21 kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen aus ganz Deutschland



### Praxishandbuch

**Ziel:** Zusammenfassung aller Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt »Bottrop 2018+« und des Transfers

**Durchführung:** das vorliegende Buch und die damit verknüpfte Webseite [www.wirtschaftsstrukturen.de](http://www.wirtschaftsstrukturen.de).