



**BOTTROP 2018+**

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen  
und resilienten Wirtschaftsstruktur

# Warum und wie zur partizipativen Wirtschaftsförderung?

Ergebnisse aus drei Online-Werkstätten  
mit Wirtschaftsförderer:innen

Maria Rabadjieva & Dr. Judith Terstriep, IAT

### **Empfohlene Zitierweise**

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.

### **Hinweis**

Dieser Kurzbericht ist das Ergebnis des Arbeitspakets AP5 – Transferkonzept und wurde im Rahmen des Projekts »Bottrop 2018+« vom Institut Arbeit und Technik erstellt.

Das diesem Kurzbericht zugrundeliegende Vorhaben wird unter der Fördermaßnahme »FONA« mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01UR2012 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Protokolls liegt bei den Autor:innen.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund	3
2	Werkstatt #1: Neue Beteiligungsformate Wie binde ich Unternehmen in die Arbeit der Wirtschaftsförderung ein?	5
3	Werkstatt #2: Transparenz in Beteiligungsprozessen Warum ist sie wichtig und wie kann sie gelingen?	8
4	Werkstatt #3: Die Wirtschaftsförderung der Zukunft Wie richte ich die Wirtschaftsförderung am Standort aus?	14
5	Ausblick	18

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Transferkonzept »Bottrop 2018+«	3
Abb. 2: Wirtschaftsallianz Bottrop – Leitbild (Foto: Stadt Bottrop)	5
Abb. 3: Einschätzung Transparenz	8
Abb. 4: Online Plattform Rottal-Inn (Quelle: Screenshot Plattform Rottal-Inn)	9
Abb. 5: Transparenz in Entscheidungsprozessen	10
Abb. 6: Verständnis von Transparenz	11
Abb. 7: Transparenz in Prozessen	12
Abb. 8: Mehrwert und Nutzen von Transparenz	13
Abb. 9: Neuausrichtung	14
Abb. 10: Austauschkultur	16
Abb. 11: Austausch fördern	17

# 1 HINTERGRUND

Die Wirtschaftsförderung in Deutschland wird vor immer komplexere Herausforderungen gestellt. Neben der Diversifizierung des Mittelstands, dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel gewinnt Partizipation als ein Ankerpunkt für die Transition hin zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur immer mehr an Bedeutung. Politik, Wirtschaftsakteure, Wissenschaft und Bürger\*innen fordern vermehrt Beteiligungsprozesse und partizipative Ansätze. Die Frage, wie partizipative Wirtschaftsförderung in der Praxis gelingen kann, steht dabei im Raum.

Das Projekt »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« nimmt die Implementierung partizipativer Wirtschaftsförderung in den Fokus. In drei Online-Werkstätten wurden die Herausforderungen, Gelingungsfaktoren und mögliche Lösungsansätze zur Beteiligung der unterschiedlichen lokalen Stakeholder aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verwaltung diskutiert. Die drei Werkstätte widmeten sich den Themen »Beteiligungsformate für Unternehmen«, »Transparenz« und »Wirtschaftsförderung der Zukunft«. Teilnehmende erhielten Einblicke in aktuelle Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen und bekamen die Möglichkeit, eigene Fragen zu stellen und sich mit anderen Wirtschaftsförderungen auszutauschen.



Abb. 1: Transferkonzept »Bottrop 2018+«

Die Online-Werkstätten bilden den drit-

ten Baustein im Transferkonzept zum in Bottrop ausprobierten Ansatz der partizipativen Governance (siehe Abb. 1). Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- In der **Werkstatt #1** einigten sich die Teilnehmenden, dass Resilienz ein Ziel ist, das die Akteure am Standort gemeinsam verfolgen und erreichen sollten. Gleichzeitig wurde eine Veränderung in den Beteiligungsprozessen im Vergleich zu früheren Zeiten festgestellt. Wurden lange Zeit die Wirtschaftsförderungen als Informationsgeber und die Unternehmen als reine Empfänger (unidirektionale Kommunikation) gesehen, werden Unternehmen heutzutage zunehmend an kreative Prozesse beteiligt (gemeinsames Agieren). Jedoch zeigte sich in der Diskussion auch, dass eine Beteiligung in der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen nach wie vor schwerfällt. Eine Verbundenheit der Unternehmen zum

Standort, eine konkrete, themenbezogene Ansprache, nicht-anonyme Befragungen und geteilter Leidensdruck (z.B. durch die Corona-Krise) wurden als Motivationsmechanismen genannt.

Die Angst Unternehmen zu fordern, sollte seitens der Wirtschaftsförderung überwunden werden, hieß eine weitere Botschaft. Branchenübergreifende Vernetzung erweist sich zur Unterstützung von Wertschöpfung und Generierung neuer Ideen als hilfreich. Dabei werden »Wohlfühl«-Veranstaltungen, die nicht thematisch überlastet sind höher geschätzt. Formate wie Reallabore dagegen, bleiben für viele teilgenommenen Wirtschaftsförderungen unbekannt.

- In der **Werkstatt #2** wurde die Bedeutung von Transparenz durch angemessene Kommunikation unterstrichen. Ein Augenmerk wurde auf neue online Kommunikationskanäle (z.B. Instagram oder WhatsApp) gelegt, während die Zeitung bspw. bei jungen Leuten kaum noch eine Bedeutung habe. Das Schaffen von Vertrauen durch die Gewährleistung von Diskussionsmöglichkeiten und Austausch wurde im Vordergrund gestellt. Dies wurde nicht nur in Bezug auf eine gelungene Beteiligung hervorgehoben, sondern auch auf die mangelnde Transparenz in Entscheidungsprozessen. »Fast niemand weiß wie die Stadtverwaltung funktioniert« lautete ein Kommentar. Das läge jedoch nicht an einem Mangel an Information, sondern vielmehr an der fehlenden Diskussion, wo und wie diese Information einholbar ist. Dabei wurden von den Teilnehmenden mehrfache Mehrwerte in einer verbesserten Transparenz für Prozessen und Aktivitäten gesehen. Höhere Akzeptanz in Politik und Öffentlichkeit, Image und Aufmerksamkeit, Aktivierung von Ressourcen und Akteuren, so wie Vertrauensbildung wurden darunter genannt.
- Eine Kultur der offenen Kommunikation auch innerhalb der Wirtschaftsförderung als Team wurde in der **Werkstatt #3** als essenziell unterstrichen. Obwohl die meisten Teilnehmenden einen teamorientierten Austausch in der eigenen Wirtschaftsförderung zugaben, mangelte es nicht an Vorschläge und Strategien, wie die Kooperation innerhalb der eigenen Organisation verbessert werden könnte. Eine angemessene Dokumentation von Informationen, Austausch vom fachlichen und Spezialwissen, sowie eine gewisse Fehlertoleranz helfen Wirtschaftsförderungen, effiziente und zielgerichtete Einrichtungen zu werden.

Auf den folgenden Seiten sind detaillierte Ergebnisse aus den drei Werkstätten dargestellt.

## 2 WERKSTATT #1: NEUE BETEILIGUNGSFORMATE

### WIE BINDE ICH UNTERNEHMEN IN DIE ARBEIT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG EIN?

Für einen offenen, partizipativen und bedarfsgerechten Beteiligungsprozess in der Wirtschaftsförderung spielen die Aktivierung und die Einbindung von Unternehmen eine zentrale Rolle. Die Beteiligung kann dabei von der Nicht-Partizipation über diverse Grade der Partizipation bis zur Selbstorganisation variieren. Mit dem übergeordneten Ziel Unternehmen in die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes einzubeziehen, sind in »Bottrop 2018+« unterschiedliche Beteiligungsformate entstanden. Im Rahmen der ersten Werkstatt wurden solche Formate – Wirtschaftsallianz, Reallabore, Hackathons – vorgestellt und diskutiert. Neben dem Projektteam haben sich 14 Vertreter:innen aus kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen an der Werkstatt beteiligt und folgende Fragen diskutiert:

- Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderung und Unternehmen zukünftig gestaltet werden?
- Welche Herausforderungen und Mehrwerte entstehen für die beteiligten Akteure?

Als Einstieg wurden die Ergebnisse aus den deutschlandweit durchgeführten Umfrage und Interviews vom IAT vorgestellt (Terstriep & Rabadjewa 2021; Rabadjewa & Terstriep 2021). Anschließend wurde die Wirtschaftsallianz als eine neue Form der Zusammenarbeit von der Stadt Bottrop vorgestellt.

Die Wirtschaftsallianz stellt eine Plattform zum branchenübergreifenden Austausch dar, deren Ziel es ist, die Transition der städtischen Wirtschaftsstrukturen unter Einbindung der Bottroper Unternehmerschaft hin zu einem nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstandort Bottrop anzustoßen. Als operative Ebene des Projekts wurden zusätzlich 3 Reallabore arrangiert, in denen kleine Experimente zu zukunftsweisenden Themen mit den Unternehmen durchgeführt wurden.

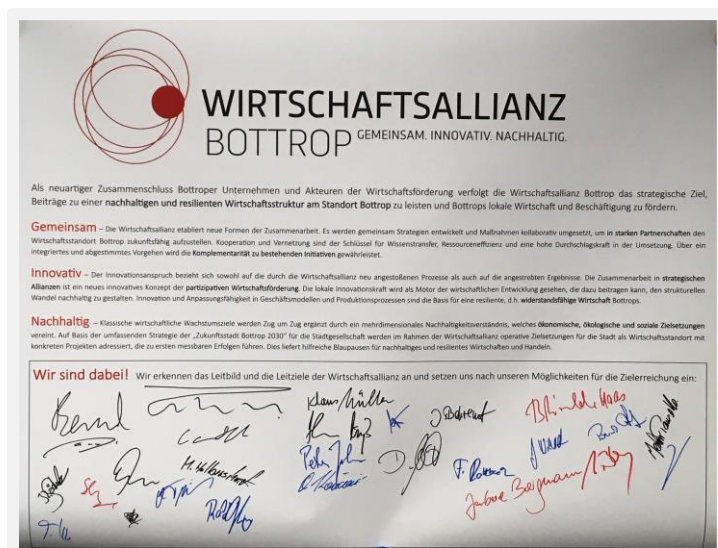


Abb. 2: Wirtschaftsallianz Bottrop – Leitbild (Foto: Stadt Bottrop)

Als entscheidende Herausforderungen im Prozess erwies sich u.a. die fehlenden Möglichkeiten der Akteure an der Umsetzung und an der strategischen Steuerung mitzuwirken. Darüber hinaus hat sich der experimentelle Reallaboransatz als herausfordernd erwiesen, da die Unternehmen eher gewohnt sind, in linearen Projektstrukturen zu denken und zu arbeiten.

Dennoch stellt sich die Wirtschaftsallianz als ein hilfreiches Instrument für die Wirtschaftsförderung in Bottrop dar, um die Anforderungen bzw. Bedarfe der Unternehmen besser kennenzulernen, den Wissenstransfer zwischen den Unternehmen zu fördern und neue Geschäftsbeziehungen zwischen ihnen anzubahnen.

Als ein weiteres Praxisbeispiel für ein neuartiges Beteiligungsformat wurde von der Stadt Pirmasens der Hackathon vorgestellt. Als Antwort auf die Covid-19-Pandemie hat die Stadt von April bis Mai 2020 den ps:hackathon für und mit der breiten Öffentlichkeit der Stadt durchgeführt. Das Ziel – Ideen sammeln, Kooperationen ermöglichen und Projekte umsetzen. Rund 50% der Beteiligten waren Unternehmer:innen, die sich mit eigenen Ideen und als Kooperationspartner (z.B. mit der Bereitstellung von Flächen) eingebracht haben.

Die Beteiligten nicht nur als Ideengeber, sondern ebenso als Kooperationspartner und Umsetzer zu mobilisieren, stellte auch bei dem Hackathon eine Herausforderung dar. Insgesamt wurden 24 Ideen entwickelt bzw. in unterschiedlicher Form und durch unterschiedliche Partnerkonstellationen umgesetzt. Autokino, Kinderbuch und Homeoffice im Hotel sind nur einige der erfolgreichen Beispiele.

Im Anschluss an die drei Inputs wurden die Teilnehmenden gefragt:

### »Bedarf es Beteiligungsprozesse, um die Resilienz des Wirtschaftsstandorts zu erhöhen?«

Einstimmig haben alle Teilnehmenden die Notwendigkeit von Beteiligungsprozessen zur Steigerung bzw. Sicherung der Resilienz am Standort befürwortet. Das Verständnis von Resilienz und die mit Beteiligungsprozessen einhergehenden Herausforderungen wurden anschließend in drei kleineren Gruppen diskutiert. Die Schwerpunkte der Diskussion lassen sich wie folgt zusammenfassen:

#### Verständnis von Resilienz

- Resilienz als Begriff sollte den Unternehmen nähergebracht werden. Es sollte klargemacht werden, dass die **Verbundenheit** der Unternehmen mit dem Standort ein Faktor für Resilienz ist. Das Interesse der Unternehmen für Resilienz am Standort sollte geweckt werden.
- Resilienz wurde auch als **Ergebnis eines Prozesses** bezeichnet. Resilienz ist ein Ziel, das die Akteure am Standort gemeinsam verfolgen und erreichen sollten.
- Ein Beispiel für **resilientes Handeln** war die Entleiherung von Personal in Corona-bedingter Kurzarbeit in einem Unternehmen und an ein anderes Unternehmen am Standort mit Bedarf. Die Wirtschaftsförderung agierte dabei als Vermittler und übernahm den Kontaktaufbau.

#### Herausforderungen und Veränderung der Beteiligungsprozesse

- Es wurde eine **Veränderung in den Beteiligungsprozessen** im Vergleich zu früheren Zeiten festgestellt. Wurden lange Zeit die Wirtschaftsförderungen als Informationsgeber und die Unternehmen als reine Empfänger (unidirektionale Kommunikation) gesehen, werden Unternehmen heutzutage zunehmend an kreativen Prozesse beteiligt (gemeinsames Agieren). Jedoch zeigte sich in allen Gruppen, dass eine Beteiligung in der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen nach wie vor schwerfällt.
- In einer Gruppe wurde betont, dass sich die Wahrnehmung der Unternehmen mit Blick auf die Wirtschaftsförderungen verändert hat. Die Wirtschaftsförderungen werden vermehrt als relevante **Akteure zur Unterstützung von und Kooperation mit** den Unternehmen anerkannt. Das Bewusstsein für die Wirtschaftsförderungsorganisationen und ihre Aktivitäten ist gestiegen.

- Beteiligung kann man nicht pauschalisieren, darüber waren sich die Beteiligten in allen drei Gruppen einig. Durch spezifische und konkrete, **themenbezogene Ansprache** kann eine höhere Resonanz erreicht werden. Während Themen wie Fachkräftesicherung Unternehmen aller Größenklassen und Branchen betreffen, gibt es viele andere Themen, die eines eigenen Prozesses bedürfen.
- **Branchenübergreifende Vernetzung** erweist sich zur Unterstützung von Wertschöpfung und Generierung neuer Ideen als hilfreich.
- Das Interesse für den Standort muss an vielen Standorten erst geweckt werden. Besonders große, international orientierte Unternehmen zeigen wenig Interesse und eine geringe Gebundenheit an Standorte.
- **Reallabore** als Format für die Wirtschaftsförderung waren einigen Teilnehmenden unbekannt. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass Reallabore vermehrt als Experimentierräume verstanden werden und nicht als Forschungsinstrument, was deren eigentlicher Ursprung ist. Solche Experimentierräume, wie in Bottrop, verlaufen relativ unproblematisch, wenn sie im Rahmen von Forschungsprojekten durchgeführt werden. Wenn sie für die breite Öffentlichkeit durchgeführt werden sollen, könnten aber Datenschutz und rechtliche Fragen relevant werden, befürchteten die Teilnehmenden.
- Die Erfahrungen aus Bottrop zu Reallaboren zeigen, dass diese nicht zu offen gestaltet werden dürfen, sondern **konkrete Themen** behandeln sollten, die einen potenziellen Mehrwert für die Mitwirkenden versprechen. So wurde z.B. als Antwort der Corona-Krise zusammen mit Einzelhändlern und Gastronomen der Stadt Bottrop eine Onlineplattform etabliert, welche die bis dahin fehlende Online-Präsenz der Unternehmen kompensieren sollte. Somit wurde einem konkreten Bedürfnis der Unternehmen mit Hilfe der Wirtschaftsförderung schnell begegnet.

### Unternehmen erreichen und motivieren

- Enger Kontakt zu den Unternehmen sowohl in Präsenz als auch durch Online-Kanäle bleibt der erfolgversprechendste Weg der Ansprache und Mobilisierung, darin waren sich die Teilnehmenden einig. So haben im letzten Jahr Kanäle wie E-Mail, Newsletter, aber vermehrt auch soziale Medien und in einem Fall WhatsApp an Bedeutung gewonnen. Jedoch bleiben Informieren und allgemeiner Austausch die relevantesten Beteiligungsmechanismen.
- Positiv wurden **»Wohlfühl«-Veranstaltungen** bewertet. Es geht darum, keine thematisch überlastenden Veranstaltungen zu organisieren, sondern viel Raum für den informellen Austausch zu bieten.
- Andererseits erwies sich auch ein geteilter **Leidensdruck als Treiber** der Aktivierung. So wurde die Covid-19-Pandemie an vielen Stellen als Treiber genannt, um z.B. Fachkräfte zu sichern, digitale Lösungen zu finden oder die Wege in der Verwaltung zu verkürzen.
- Was das Erreichen von Unternehmen angeht, zeigte sich an einem Standort, dass nicht-anonyme Befragungen einen deutlich höheren Rücklauf erfahren als die anonymen. Das lässt darauf schließen, dass Unternehmen ihre **Bedarfe** gegenüber der Wirtschaftsförderung **artikulieren** möchten.
- Eine weitere Botschaft lautete, keine Angst davor zu haben, die **Unternehmen zu fordern**. Den Unternehmen sollte klargemacht werden, dass einige Ziele, und darunter auch Resilienz, nur in Zusammenarbeit erreicht werden können. Etwas einzufordern kann auch als Motivationsmechanismus erfolgreich sein.



### 3 WERKSTATT #2: TRANSPARENZ IN BETEILIGUNGSPROZESSEN – WARUM IST SIE WICHTIG UND WIE KANN SIE GELINGEN?

Beteiligungsprozesse können sich über die Ideensammlung bis hin zur Projektentwicklung und Umsetzung erstrecken. Sie können punktuell oder in einem ganzheitlichen Prozess eingesetzt werden. Dabei gilt es, die Notwendigkeit für die Beteiligung und die Ergebnisse transparent zu kommunizieren. Fehlende Transparenz kann zur Frustration und der Abnahme von Engagement führen. In der zweiten Werkstatt haben die Projektpartner deshalb mit 9 Vertreter:innen von kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen über die Gewährleistung von Transparenz in der Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung mit anderen Akteuren diskutiert. Solche Prozesse werden vermehrt durch digitale Mittel unterstützt. In der Veranstaltung wurden Erfahrungen aus analogen Beteiligungsprozessen digitalen Alternativen gegenübergestellt. Dabei rückte insbesondere ihre Relevanz für die Wirtschaftsförderung in den Fokus ebenso wie die Herausforderungen, die dadurch entstehen.

Zu Beginn der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden nach ihrer Einschätzung gefragt, wie transparent ihre Wirtschaftsförderung sei. Abbildung 3 zeigt deutlich, dass sich die Mehrheit mittig oder höher positioniert hat. Bottrop wurde auch in der Mitte positioniert. Heute sei die Wirtschaftsförderung viel transparenter als vor 5 oder 6 Jahre, räumte die Leiterin des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop Sabine Wissmann in einem Interview mit Judith Terstriep (IAT) ein. Die Wirtschaftsallianz, als umfangreicher Beteiligungsprozess im Rahmen des Projektes »Bottrop 2018+«, hat unter anderem dazu beigetragen. Dank der angestoßenen Prozesse konnte die Kommunikation mit der Zielgruppe (Unternehmen) deutlich verbessert werden.

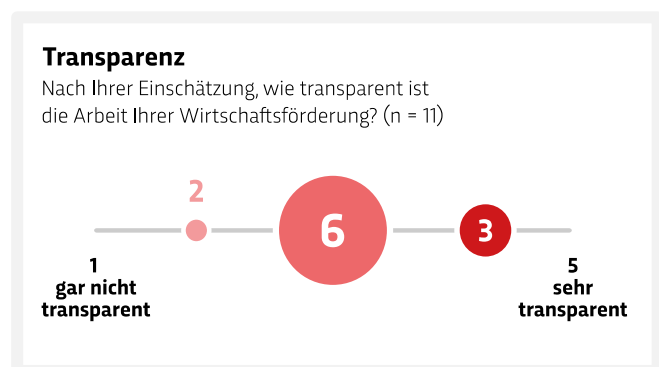


Abb. 3: Einschätzung Transparenz

Aus wissenschaftlicher Perspektive wird Transparenz multidirektional verstanden: Einerseits als die Transparenz der Arbeit der Wirtschaftsförderung selbst, einschließlich der Entscheidungsfindung, und andererseits als die Transparenz der Aktivitäten weiterer beteiligter Akteure – wie beispielsweise Unternehmen, Politik, Verwaltung etc. – am Standort. Die mittige Einordnung der Wirtschaftsförderung Bottrop basiert auf erstgenanntem Verständnis von Transparenz. Bezüglich dem zweiten Verständnis erklärte Sabine Wißmann, dass dank der Wirtschaftsallianz, die offen und sehr breit aufgestellt sei, viele Unternehmen in Bottrop erreicht werden konnten. So habe man sich einen guten Überblick über die Branchen in Bottrop schaffen können. Doch um Einblicke in einzelne Unternehmen zu erhalten, müsse die Wirtschaftsförderung wieder selbst aktiv werden und die Unternehmen von sich aus transparent sein.

Zugleich waren die Projektziele am Anfang sehr hochgesteckt – Regularien schaffen, Satzung und Arbeitsweisen verabschieden, Entscheidungen treffen etc. All das ist im Laufe des Prozesses auf Widerstand gestoßen, da den

Unternehmen nicht von vornherein klar war, welche Erwartungen an sie gesetzt werden und welche Anforderungen der Prozess mit sich bringt. Mehr Transparenz zu Anfang des Prozesses hätte den Prozess erleichtern können, hieß die Schlussfolgerung.

Digitale Formate helfen heutzutage die Transparenz in Entwicklungsprozessen zu erhöhen. Ein Beispiel dafür stellte während der Werkstatt die Onlineplattform Rottal-Inn im Kreis Rottal-Inn (Bayern) dar. Die Plattform entstand in Folge eines Beteiligungsprozesses der Kreisentwicklung und startete in 2018. Sie dient zur Einreichung und Bewertung von Ideen seitens der Bürger:innen im Kreis Rottal-Inn. Wenn eine Idee 50 positive Bewertungen erreicht, kommt sie auf die Tagesordnung des Landratsamts, wo ihre Umsetzung besprochen wird.



Abb. 4: Online Plattform Rottal-Inn

Quelle: Screenshot [Plattform Rottal-Inn](#)

Informationen sowohl über die neuen Ideen und deren Bewertung als auch über ihre Umsetzung, und den Fortschritt der Projekte, können auf der Plattform gefunden werden. Die Covid-19-Pandemie hat jedoch die Arbeit an der Plattform gebremst. Resümierend kommt man dennoch zu dem Ergebnis, dass die Plattform zur Erhöhung der Transparenz der Arbeit im Fachbereich Wirtschaftsförderung beigetragen habe, auch wenn sie letztendlich weniger erfolgreich sei, als zunächst erhofft.

Nach den Inputs haben die Teilnehmenden interaktiv unter Verwendung eines miro-Boards in drei Runden unterschiedliche Facetten von Transparenz diskutiert.

### Verständnis von Transparenz

- Abbildung 6 fasst die Ergebnisse der ersten Runde zusammen. Im Verständnis von Transparenz sind 3 thematische Blöcke erkennbar. Erstens ganz eindeutig wird eine Verbindung zwischen **Transparenz und Kommunikation** hergestellt. Es ist wichtig, richtig kommunizieren zu können. So sollte klar kommuniziert werden, wo die eigenen Kompetenzen und wo die Grenzen liegen. Darüber hinaus können neue handelnde Akteure angeworben werden. Es sollten jedoch keine unerfüllbaren bzw. überhöhten Erwartungen geweckt werden. Ein Augenmerk wurde dabei auf neue Kommunikationskanäle wie Instagram gelegt. Über diesen Kanal wurden an einem Standort viele kleine Unternehmen erreicht. Alle Kanäle zu bedienen, ist schwierig. Diese sollten daher abhängig von den Zielgruppen gewählt werden. Die Zeitung hat bspw. bei jungen Leuten kaum noch eine Bedeutung. Es ist ein langer Prozess, bis alle Kanäle bedient werden können. Wenn es gemacht wird, dann muss es richtig gemacht werden.
- Weiterhin wird **Transparenz mit Beteiligung** bzw. mit Gewährleistung von Diskussionsmöglichkeiten und Austausch assoziiert. Im Vordergrund steht das Schaffen von Vertrauen.

- Drittens spielt **Transparenz in Entscheidungsprozessen** eine große Rolle. Dazu haben wir die Teilnehmenden gebeten, ihre Organisation mit Blick auf diesen Aspekt auf einem Kontinuum von »Entscheidungsprozesse sind nur wenigen ‚Ausgewählten‘ bekannt« bis »Entscheidungsprozesse sind allen bekannt und zugänglich« zu positionieren (Abb. 5). Viele gaben an, dass aus ihrer Sicht die Entscheidungsprozesse an den Standorten nicht hinreichend transparent sind. Das läge jedoch nicht an einem Mangel an Information, sondern vielmehr an der fehlenden Diskussion / an dem Austausch, wo und wie diese Information abrufbar ist. Folglich mangelt es an Information über Informationskanäle.



**Abb. 5:** Transparenz in Entscheidungsprozessen

- »Fast niemand weiß wie die Stadtverwaltung funktioniert, welche Fragen politische Fragen sind und welche für die Verwaltung sind, oder wie eine Bezirksvertretung funktioniert«, so ein Kommentar.

### Transparenz in Prozessen

- In diesem Block haben die Teilnehmenden kommentiert, welche Bereiche in ihrer Wahrnehmung bereits transparent sind, welche transparenter sein könnten und wo Transparenz gar nicht benötigt wird (Abb. 7).
- Projekt- und Öffentlichkeitsarbeit werden als Bereiche genannt, die schon transparent sind. Dennoch sind einige Teilnehmende kritisch sich selbst gegenüber und empfinden die klassische Arbeit als weniger transparent.
- Transparenz sei beim Verhandeln von Gewerbegebieten schwierig, lautet ein Kommentar.
- Ein wichtiger Hinweis ist dennoch, dass Transparenz kein Selbstzweck ist, sondern von den Bedarfen, Erwartungen und den Zielgruppen abhängig ist.

### Mehrwerte von Transparenz

- Im letzten Block sollten die Teilnehmenden konkrete Mehrwerte von Transparenz benennen. Diese wurden dann bewertet. Jede(r) Teilnehmer:in hatte 3 Punkte zu vergeben. Die genannten Mehrwerte und ihre Bewertung sind in Abbildung 8 dargestellt.
- Höhere Akzeptanz in Politik und Öffentlichkeit ist der wichtigste Mehrwert von Transparenz laut der Bewertung. Im Zusammenhang damit steht auch das »Treffen von nachhaltig erfolgreichen Entscheidungen«. Image und Aufmerksamkeit, Aktivierung von Ressourcen und Akteuren, so wie Vertrauensbildung wurden ebenfalls mehrfach als Nutzen gesehen.

Abb. 6: Verständnis von Transparenz

# Verständnis

## Was ist Transparenz? / Was bedeutet es transparent zu arbeiten?



Abb. 7: Transparenz in Prozessen

## Prozesse

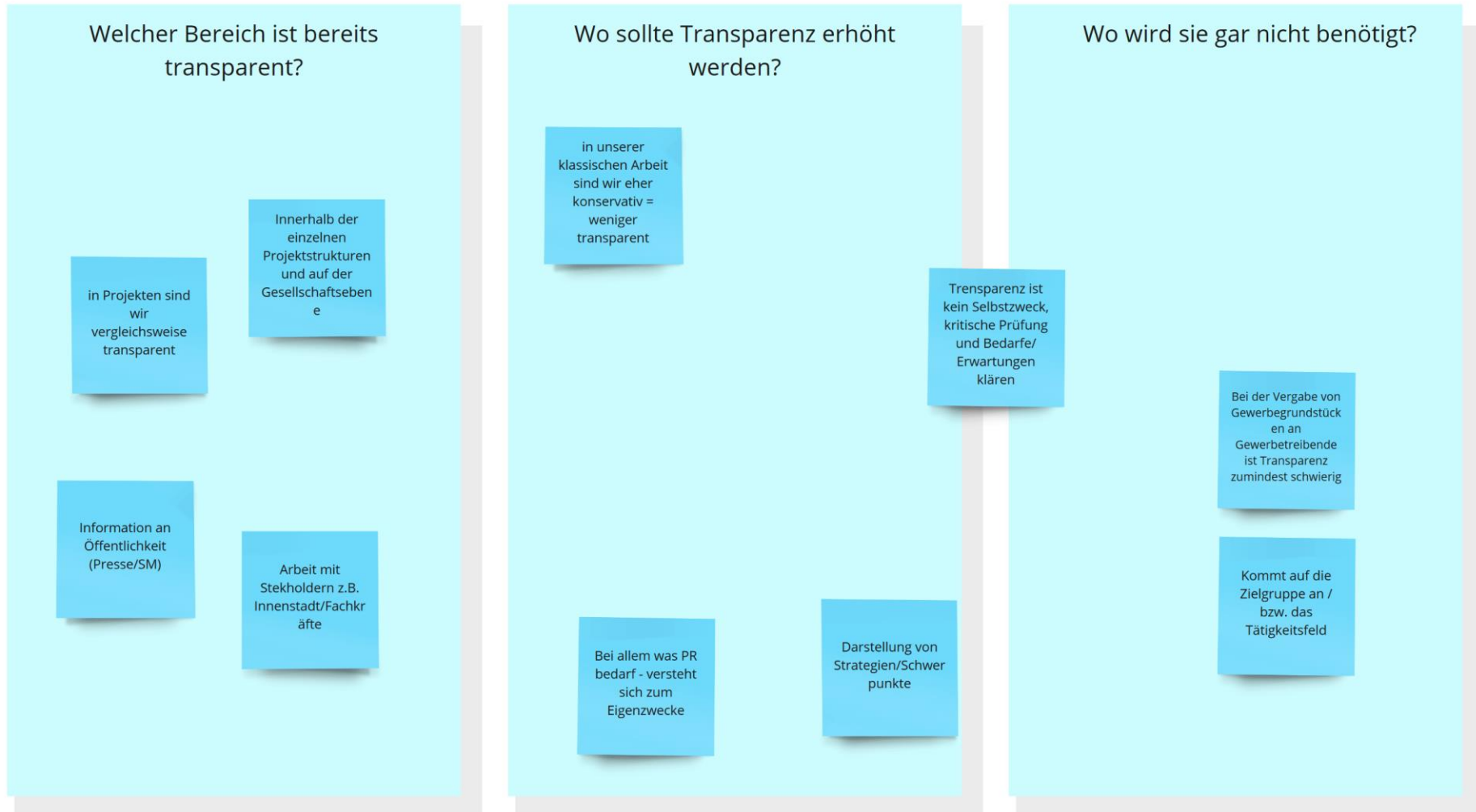
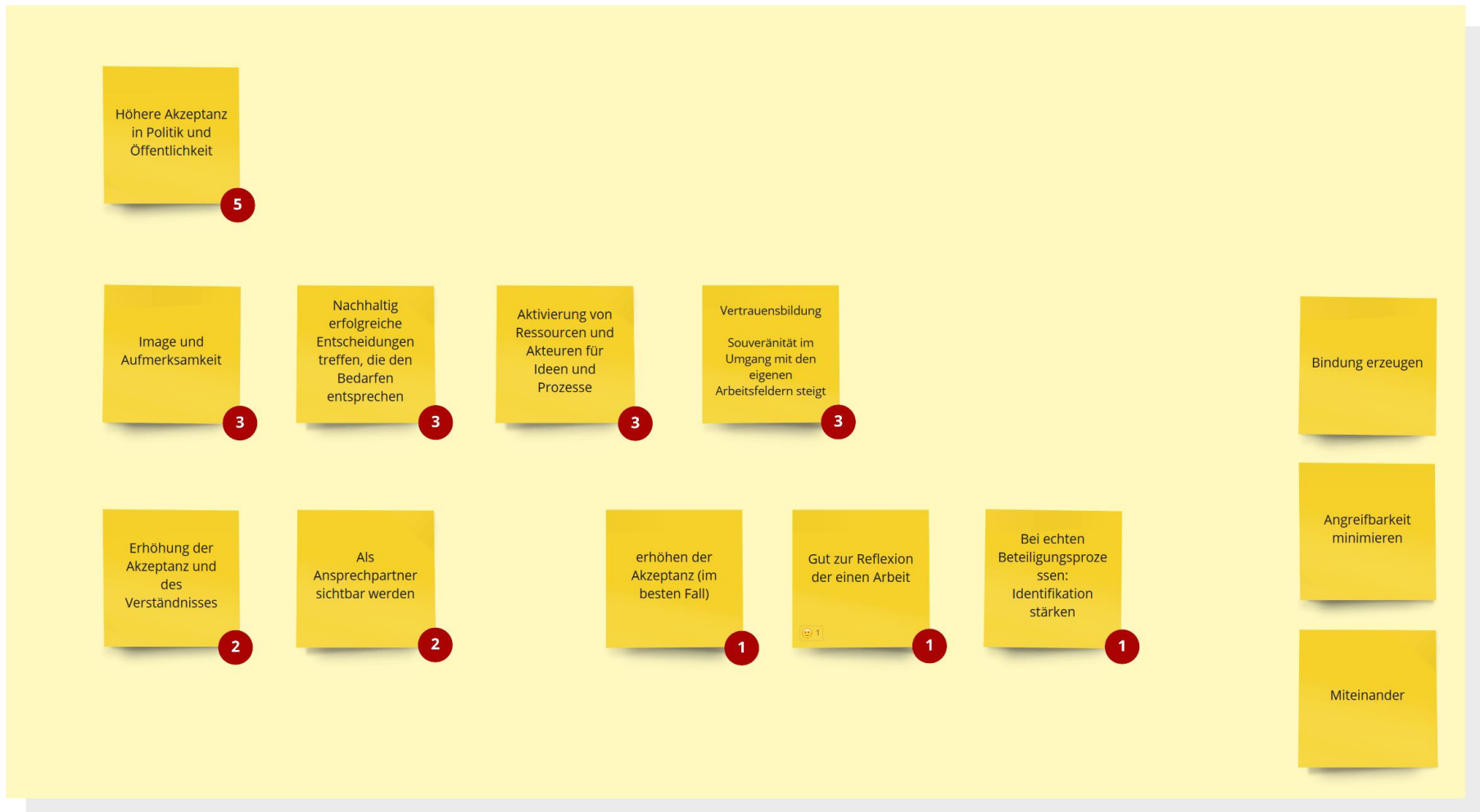


Abb. 8: Mehrwert und Nutzen von Transparenz

## Mehrwert / Nutzen

Welche Mehrwerte / Nutzen verbinden Sie mit Transparenz?



## 4 WERKSTATT #3: DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DER ZUKUNFT – WIE RICHTE ICH DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG AM STANDORT AUS?

Partizipative Wirtschaftsförderung setzt Offenheit, Bereitschaft zur Mitwirkung und eine Neuverteilung von Rollen und Aufgaben unter den lokalen Akteuren voraus. Die traditionellen Aufgaben der Wirtschaftsförderung (Bestandspflege, Gründungsberatung, Flächenmanagement etc.) werden auch künftig benötigt. Zusätzlich ist es jedoch erforderlich, in einen intensiveren Kontakt und Dialog mit den Akteuren am Wirtschaftsstandort zu treten, um Zukunftsthemen schneller zu identifizieren, gemeinsam Strategien zu entwickeln und die administrativen Wege zur Umsetzung zu verkürzen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung kann wesentlich dazu beitragen, ein auf die Bedürfnisse der Akteure abgestimmtes Angebot der Wirtschaftsförderung zu gewährleisten. Gleichzeitig erfordert dieser Prozess Veränderungen in den Denkweisen und Handlungsmuster der Beschäftigten in der Wirtschaftsförderung als Organisation. Die dritte Werkstatt widmete sich daher den organisationalen Herausforderungen vor denen die Wirtschaftsförderungen stehen. Zehn Vertreter:innen aus kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen haben mit dem Projektteam mögliche Ansätze für eine Neuausrichtung der Strukturen diskutiert.

Zu Beginn der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden gefragt, ob ihre Wirtschaftsförderungseinrichtung in den letzten 5 Jahren einen Prozess der Neuausrichtung durchlaufen habe. Abbildung 9 zeigt deutlich, dass sich die Mehrheit der Teilnehmenden gerade in einem solchen Prozess befindet. Einzelne Teilnehmende haben einen solchen Prozess bereits abgeschlossen und nur wenige haben noch keine Erfahrung mit solchen Veränderungsprozessen gemacht.

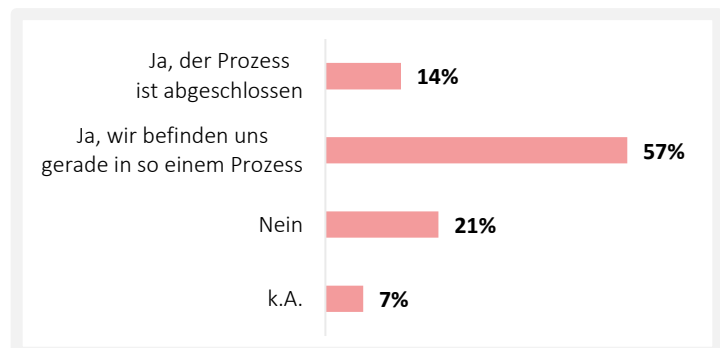


Abb. 9: Neuausrichtung

Die Neuausrichtung der eigenen Organisation war auch Gegenstand der Umfrage und Interviews, die mit Wirtschaftsförderungen deutschlandweit innerhalb des Projektes Bottrop 2018+ durchgeführt wurden (Terstriep & Rabadjieva 2021; Rabadjieva & Terstriep 2021). Die befragten Wirtschaftsförderungen berichteten von einer thematischen Neuausrichtung mit Fokus auf Nachhaltigkeit, Fachkräftesicherung, Digitalisierung oder Innovationsförderung. Ein Drittel der Interviewten sprach daneben von einem Wandel nach innen, Abkehr von klassischen Hierarchien, von themenbezogenem Arbeiten oder systematischem Austausch. Eine solche Dynamik zeigt sich ebenfalls in Bottrop.

Im Projekt »Bottrop 2018+« wurde das Thema »Nachhaltigkeit« strategisch bearbeitet. Dies beinhaltete eine Fokussierung auf Themen wie nachhaltiges Wirtschaften sowie eine gezielte Einbindung der Unternehmen am Standort in alle Prozesse. Im Rahmen eines »Balanced Scorecard-Prozesses« wurde ein »Zukunftsplan« der strategischen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung in enger Zusammenarbeit mit den Unternehmen erstellt



(Rabadjeva, Seipel & Terstriep 2018). Der Zukunftsplan beruhte darauf, die laufenden Wirtschaftsförderungsaktivitäten abzubilden und zukunftsorientierte Ziele zu formulieren. Im Prozess hat sich gezeigt, dass solche Prozesse zu einer erhöhten Transparenz und Sichtbarkeit, sowohl gegenüber den Unternehmen als auch innerhalb vom Amt, führen. Eine Herausforderung bildete das »Mitnehmen« aller Mitarbeitenden im Amt. In der engen Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Wirtschaftsförderung und Institut Arbeit und Technik (IAT) stellte sich heraus, dass es zwar eine Austauschkultur zwischen den Mitarbeitenden gebe, der Austausch jedoch überwiegend informell sei (Flurgespräche). Dem Amt fehlen Werkzeuge und Routinen für den systematischen Austausch und vor allem für die Evaluation von Aktivitäten und Projekten sowie zur Wissensdokumentation.

In Ergänzung zu den Erfahrungen aus Bottrop haben die anderen Teilnehmenden angemerkt, dass die organisationale Neuausrichtung sehr viel mit erhöhtem Kommunikationsaufwand zu tun habe. Die Mitarbeitenden sollten ein aktives Herantragen von Information an andere Kolleg:innen lernen. Dennoch sei es wichtig zu erkennen, dass auch die Wissensdokumentation ihre Grenzen hat. Für den Austausch eher allgemeinen Wissens wird überwiegend auf wöchentliche Jour fixes gesetzt, die protokolliert werden.

Als eine besondere Methode wurde der Einsatz von »Scrum« als agile Methode vorgestellt. Dabei werden Wochen-, Monats- und Halbjahres-Scrums zu projektbezogenen Themen durchgeführt, in denen alle Mitarbeitenden in verkürzter Form zum Stand der Wochen-, Monats- und Halbjahresziele berichten. Diese Methode ermöglicht, schnell und ohne zusätzliche Arbeit einen Überblick zu verschaffen. Wichtig zu beachten ist dennoch, dass vor allem zu Beginn Disziplin gefragt ist. Der Prozess ist kein Selbstläufer und die Mitarbeitenden müssen sich bewusst vornehmen, sich in dieser Form auszutauschen.

#### Exkurs: »Scrum« als Projektmanagementmethode

Beim »Scrum« beschreibt als Methode des agilen teamorientierten Projektmanagements ein Prozessmodell, bei dem der Ablauf von Problemlösungsprozessen (z.B. Projekten) im Vordergrund steht. Diese werden entlang sog. »Sprints« (Iterationen oder Lösungszyklen) organisiert, an deren Ende über verschiedene Zwischenergebnisse die Lösung steht. Der/die Projektverantwortliche übernimmt die Perspektive des/der »Kund:in« und steuert den Prozess. Das Team entwickelt selbstorganisiert die Lösung, wobei die Zusammensetzung, des Teams – nicht nur aus fachlicher Perspektive – für das Gelingen entscheidend ist. Der/die »Scrum Master:in« als Change Agent ist der/die Prozessverantwortliche (Bornewasser, 2020).

Ein weiteres Praxisbeispiel wurde von der Wirtschaftsförderung Mannheim vorgestellt, die von einer linearen Amtsstruktur 2010 in eine Matrixorganisation übergegangen ist. Der Prozess der Umstrukturierung war eine politische Entscheidung und hat 2 Jahre gedauert. Begleitet wurde diese organisatorische Neuausrichtung von der Etablierung eines zwei Säulen-Modells für die thematische Arbeit der Wirtschaftsförderung. Der überwiegende Teil (70%) der Ressourcen sind demnach in den Bereich Bestandspflege (klassische Wirtschaftsförderung) eingeflossen, die restlichen 30% werden für die Kompetenzfeldstrategie (Clusterarbeit) eingesetzt.

Der Übergang stellte eine große Herausforderung dar, jedoch konnte die Zufriedenheit der Akteure am Standort mit der Wirtschaftsförderung und die Effizienz der Prozesse erhöht werden. Zugrunde liegt die Annahme, dass der/die Kund:in nur eine/n Ansprechpartner:in in der Wirtschaftsförderung hat. Intern wurden mit allen Mitarbeitenden Audits durchgeführt, um zu prüfen, wer an welcher Stelle am besten eingesetzt werden kann. Dennoch wurden keine speziellen Schulungen oder eine Begleitung für die Mitarbeitenden angeboten, die womöglich den Prozess hätte erleichtern können.

Ein wichtiger Punkt war, dass die Matrixstruktur den bilateralen Austausch zwischen den Mitarbeitenden nicht ersetzt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Mitarbeitenden die Arbeit der Kolleg:innen gut genug kennen, um eigenständig mögliche Überschneidungen zu erkennen und an die Zusammenarbeit zu denken. Daneben



müssen sich die Mitarbeitenden immer wieder neu informieren. Dies bedinge einen höheren Kommunikationsaufwand, erleichtere aber die Kundenbetreuung aus Sicht der Kund:innen. Der formelle Austausch zwischen den Mitarbeitenden erfolgt weiterhin im Rahmen von Jour fixes.

Im Anschluss an die Inputs diskutierten die Teilnehmenden über das Thema. Als Diskussions Einstieg haben die Teilnehmenden die Austauschkultur ihrer Einrichtung auf einem Kontinuum von »Einzelarbeit / strikte Aufgabenteilung« bis »Teamarbeit / Bündelung von Wissen« eingeordnet. Abbildung 10 zeigt deutlich, dass die Mehrheit einen teamorientierten Austausch in der eigenen Wirtschaftsförderung pflegt.



Abb. 10: Austauschkultur

Nachfolgend wurde diskutiert, welche Techniken und Instrumente zur Förderung des Austauschs eingesetzt werden und wo mehr Unterstützung gebraucht wird (Abb. 11):

- Ein wichtiger Punkt stellt die **Dokumentation von Informationen** dar, auch wenn Mitarbeitende beispielsweise in Rente gehen oder die Wirtschaftsförderung verlassen. Dafür ist der Einsatz von CRM-Software (z.B. Cobra) hilfreich. Dennoch sind die bestehenden Programme wenig kundenorientiert oder für das Wissensmanagement geeignet. Hilfestellung können interne Wiki-Seiten leisten.
- Ein weiteres wichtiges Thema ist die **Fehlerkultur**. Die Fehlertoleranz kann von Standort zu Standort in Abhängigkeit von externem Druck (Politik und/oder Öffentlichkeit) variieren. Manchmal verhindert die Angst vor dem Scheitern das Treffen von Entscheidungen, was zu Verzögerungen und starre Strukturen führt. Jedoch besteht unter den Teilnehmenden ein Einverständnis darüber, dass eine Kultur der offenen Kommunikation innerhalb des Teams hilfreich sei. Dafür wird allerdings auch eine entsprechende Führung bzw. eine Unterstützung seitens der Leitung benötigt.
- Ein interessantes **Werkzeug** für den Austausch stellen die »Change-Werkstätten« dar. Als Beispiel wurde Nürnberg genannt, wo solche Formate (»Non-Conference«, Unconference, bei denen unter einem Dachthema die Inhalte durch die Teilnehmenden definiert werden) mit den Unternehmen vor Ort durchgeführt werden. Sie sind außerdem auch für den internen Austausch geeignet, um Trends und Entwicklungen innerhalb der Wirtschaftsförderung zu reflektieren. Ziel soll es sein, mit unterschiedlichen Kompetenzen den Blick nach vorne zu wagen. Austauschverfahren dieser Art zeigen, dass der Prozess einige Tage dauert und eine externe Moderation befruchtend sein kann.
- Weiterhin ist es hilfreich, wenn eine Kultur zum Austausch von Spezialwissen (nicht unbedingt arbeitsrelevant) etabliert wird. So können Mitarbeitende in den Pausen oder in Meetings über Veranstaltungen oder Workshops die sie jenseits der Arbeit besucht haben und über die Kompetenzen, die sie dort erworben haben, berichten. Hilfreich sei es auch, wenn Werkstudenten über Themen ihres Studiums berichten.

Abb. 11: Austausch fördern

## Prozesse

## Wo und wie sollte der Austausch gefördert werden?



## 5 AUSBLICK

Die Ergebnisse aus den drei Online-Werkstätten, sowie die eingebrachten Praxisbeispiele werden im Praxishandbuch »Die Wirtschaftsförderung von morgen zwischen Tradition und Transition« zum Abschluss des Projektes aufgenommen. Das Handbuch wird praxisorientierte Beiträge zur Gestaltung und Durchführung partizipativer Wirtschaftsförderung, den Projektergebnissen und Praxiserfahrungen zu Beteiligungsformaten bündeln. Das Handbuch ist als Erweiterung zu dem in der ersten Projektphase erstellten Reader zu verstehen und wird mit der ergänzenden Internetseite ([www.wirtschaftsstrukturen.de](http://www.wirtschaftsstrukturen.de)) verknüpft, über die die bisherigen und neuen Beiträge bereitgestellt werden.

### Literatur

- Bornewasser, M. (2020). Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In Barthel, C. (Hg.), *Managementmethoden in der Verwaltung*. Sinn und Unsinn. Wiesbaden: Springer Gabler, 59-91.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_3).
- Rabadjieva, M., & Terstriep, J. (2021). *Wie gelingt partizipative Wirtschaftsförderung? Interviewergebnisse*. 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., Seipel, N. & 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>.
- 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).

