

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 Real-labore 	<ul style="list-style-type: none"> 3 halbtägige Termine 	<ul style="list-style-type: none"> → Kapitel 2
	<ul style="list-style-type: none"> Gruppen-workshops 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