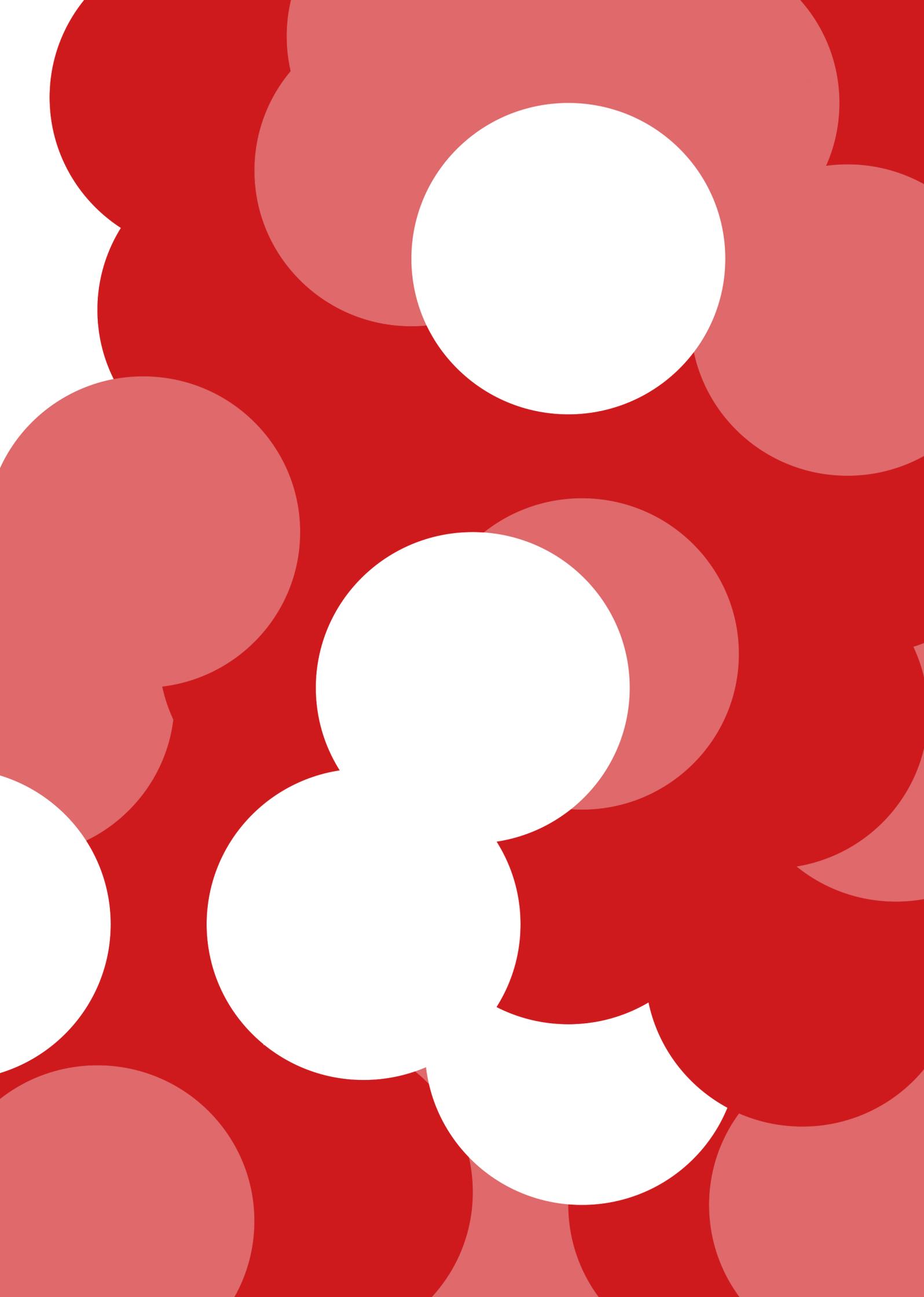


Die Wirtschaftsförderung von morgen – zwischen Tradition und Transition





Vorwort

Die Bedingungen, unter denen Unternehmen heute arbeiten, verändern sich ständig und mit zunehmender Geschwindigkeit. Globale Trends wirken immer schneller auf lokaler Ebene. Die Unternehmen müssen darauf reagieren und sich entsprechend anpassen, mithin auch der gesamte Wirtschaftsstandort. Bottrop bildet hier keine Ausnahme. Der Wirtschaftsstandort muss seine Resilienz bewahren und sich noch schneller in Richtung Nachhaltigkeit und Ressourcenschutz, basierend auf den Erfahrungen als InnovationCity Ruhr Modellstadt, entwickeln. Nur so kann die Stadt auf die, nicht nur durch den Klimawandel bedingten, Entwicklungen reagieren und sich neu aufstellen. Dies lässt sich allerdings nicht im Alleingang, sondern nur gemeinsam realisieren.

Die Herausforderung dabei ist, geeignete Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen aufzubauen. Für lange Zeit fand in Bottrop eher bilateraler Austausch zwischen uns als Amt für Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung und Unternehmen statt. Die ortsansässigen Unternehmen hatten wenig Möglichkeiten, sich aktiv in die Arbeit der Wirtschaftsförderung für den Standort bzw. in die dazugehörigen Prozesse einzubringen. Es fehlte ein strategisches Netzwerk für die Unternehmer:innen.

Das BMBF Förderprogramm »Nachhaltige Transformation urbaner Räume« bot uns die Chance, über einen intensiven Partizipationsprozess mit Bottroper Unternehmen, Politik und Institutionen gemeinsam neue transparente lokale Strukturen, unter einer kontinuierlichen wissenschaftlichen Begleitung und Beratung, aufzubauen. Das Programm hat den beteiligten Akteur:innen die Möglichkeit gegeben, Dinge in der Praxis auszuprobieren, um so die vorab entwickelten Theorien an die tatsächlichen Umstände praxisnah anzupassen.

Durch den direkten Zugang zueinander, haben wir die Unternehmen besser kennengelernt und sie unsere Aktivitäten ebenso wie die Bottroper Unternehmer:innen untereinander. Folglich verbesserte sich auch der Informationsfluss zwischen den Unternehmen sowie Unternehmen und Wirtschaftsförderung. Die neuen Netzwerkstrukturen und Austauschformate stärkten die lokale Wertschöpfung durch das Anbahnen von Geschäftsbeziehungen auf der Stadtebene.



Zukünftig sollen die neuen Strukturen noch stärker in der Arbeit der Wirtschaftsförderung verankert werden, um die Synergieeffekte in der Zusammenarbeit zu heben. Die in den Prozessen identifizierten und gesetzten Themenschwerpunkte unter dem Dach der gemeinsam entwickelten Vision für Bottrop - hin zu einem nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstandort fließen direkt in eine strukturelle und inhaltliche Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung ein, die über die Projektlaufzeit hinaus weiterverfolgt wird. Durch unsere Beteiligung an dem vom IAT erarbeiteten Transferkonzept hoffen wir, dass auch andere Kommunen und Wirtschaftsförderungen von den Erfahrungen in Bottrop profitieren können.

Sabine Weißmann
Leiterin des Amtes für Wirtschaftsförderung und
Standortmanagement, Stadt Bottrop

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Bottrop 2018plus - das Projekt.....	VI
Über das Buch	1



1 New Governance

»Die agile und vorausschauende Wirtschaftsförderung für nachhaltige Standortentwicklung erfordert neue, partizipative Governance-Ansätze.«

1.1 New Governance – Wirtschaftsförderung mit Mission.....	8
1.2 »Fit für 55« - Vorausschauende Wirtschaftsförderung.....	10
1.3 Agilität und Resilienz auf lokaler Ebene – Partizipative Wirtschaftsförderung.....	14
Bottrop setzt um – Reallabore	
Reallabor »Hybride Formen des Handels«	23
Reallabor »Digitale Koproduktion im Handwerk«	24
Reallabor »Fachkräftesicherung«	25
Praxisbeispiele	
reCIRCLE, Rottenburg	26
Zirkuläre Wertschöpfung, Region Emscher-Lippe.....	29



2 Monitoring & Evaluation

»Nachhaltigkeits-Monitoring und Evaluation erlauben mittel- und langfristig Transformationspfade nachzuzeichnen, zu steuern und zu überprüfen.«

2.1 Nachhaltige Kommune – Monitoring der Kommunalentwicklung.....	38
2.2 Nachhaltiges Wirtschaften – Monitoring der Wirtschaftsaktivitäten	40
2.3. Nachhaltige Wirtschaftsförderung – Monitoring der Wirtschaftsförderung.....	43
Bottrop setzt um – (Selbst)Evaluation	
Werkzeuge zur Selbstevaluation.....	49
Evaluation der Reallabore	50
Praxisbeispiele	
InnovationCity.Ruhr - Modelstadt Bottrop.....	53
SDG-Indikatoren für Kommunen.....	57
Indikatorenvergleich für die Wirtschaftsförderung.....	61



3 Partizipation & Interaktion

»Partizipative Wirtschaftsförderung bedeutet, dass *die Wirtschaftsförderung als Organisation* Beteiligungsprozesse orchestriert, sodass *die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit* partizipativ verlaufen kann.«

3.1 Partizipative Wirtschaftsförderung – Tautologie oder Notwendigkeit?	69
3.2 Partizipation in der Wirtschaftsförderung – Sinn, Zweck und Formate	71
3.3 Partizipative Governance – zwischen Ambition und Realität	76
Bottrop setzt um – Wirtschaftsallianz und mehr	
Das Projekt »Wirtschaftsallianz«	83
Partizipative Ansätze – Transfer & Verwertung	85

Praxisbeispiele

Hackathon, Pirmasens.....	87
XR-Hub, Nürnberg.....	90
Online Plattform, Rottal-Inn.....	93



4 Organisation & Gestaltung

»Es ist weniger die Organisationsform als vielmehr die Organisationskultur, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ausmacht.«

4.1 Organisationsentwicklung (in der Verwaltung) – Hype und Notwendigkeit.....	99
4.2 Change Management in der Wirtschaftsförderung.....	102
4.3 Ausblick: Wirtschaftsförderung für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung.....	105

Bottrop setzt um – Change Management

Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung.....	113
Ein Zukunftsplan für die Wirtschaftsförderung.....	114

Praxisbeispiele

Matrixorganisation, Mannheim.....	116
Scrum.....	119



5 Fazit & Ausblick

»Die Wirtschaftsförderung von Morgen -
zwischen Tradition und Transition«

5.1 Die Wirtschaftsförderung von Morgen	128
5.2 Zwischen Tradition und Transition.....	131
Die Autorinnen.....	135
Impressum.....	136

Bottrop 2018plus - das Projekt

Projektphase 1: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur

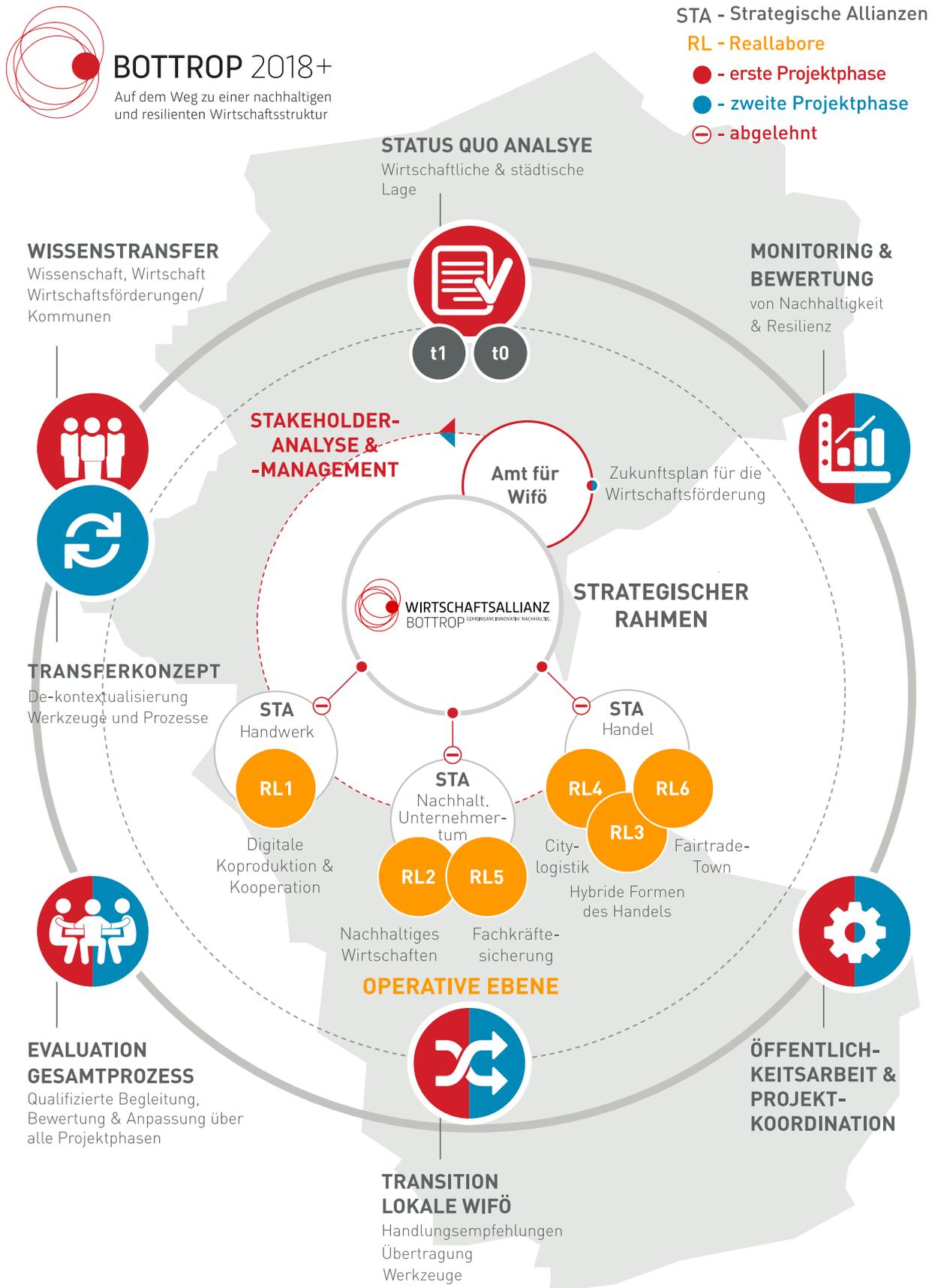
Mit dem Vorhaben »Bottrop 2018plus« wurde ein partizipativer Governanceansatz der lokalen Wirtschaftsförderung zunächst über einen Zeitraum von 3 Jahren erprobt, bei welchem neben dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik sowie Intermediäre aktiv in die lokale Wirtschaftsförderung eingebunden wurden. Das interdisziplinäre und anwendungsorientierte Forschungsprojekt wurde 2016 in Kooperation zwischen dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop, dem Faktor-10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften und dem Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen (IAT) angestoßen. Das ambitionierte Arbeitsprogramm kombinierte quantitative und qualitative Status-Quo-Analysen mit Strategie- und Strukturentwicklung sowie der Erarbeitung von experimentellen Lösungen. Entlang der zukunftsorientierten Handlungsfelder – »Handwerk«, »Nachhaltiges Unternehmertum« und »Einzelhandel« - wurden strategische Allianzen (STA) als kooperative und strategische Governancestrukturen einschließlich eines Stakeholder-Managements aufgebaut. In vier Reallabore wurden neue Instrumente der Wirtschaftsförderung erprobt und umgesetzt. Obwohl die STA als überfordernd empfunden und letztlich aufgegeben wurden, haben sich die Akteure in einem branchenübergreifenden Netzwerk – der Wirtschaftsallianz – organisiert und haben sich an einem Balanced-Scorecard Prozess zur Strategieentwicklung – dem Zukunftsplan – beteiligt. Durch die Rückkopplung der gewonnenen Erkenntnisse aus diesen Prozessen in die städtischen Wirtschaftsförderungsstrukturen wurden auch dort Veränderungen angestoßen, um sich dauerhaft in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz weiterzuentwickeln.

Projektphase 2: Verstetigung der partizipativen Governance

Das Anschlussvorhaben stellte darauf ab, den erprobten Ansatz einer partizipativen Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop praxistauglich zu machen, zu verstetigen sowie Transferpotenziale und -konzepte auf andere Kommunen systematisch zu erarbeiten. Die pilotierten Strukturen – (1) die Wirtschaftsallianz (WiAll) als branchenübergreifendes Netzwerk, (2) die Reallabore als operative thematische Umsetzungsebene und (3) der Zukunftsplan als mittel- bis langfristiger strategischer Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit des Amtes und den Wirtschaftsakteur*innen vor Ort – sollten mit dem Ziel der Etablierung eines langfristig tragfähigen Governanceansatzes verstetigt werden. Die Herausforderungen der COVID-19 Pandemie haben die Durchführung des Projekts erschwert, aber nicht zur Aufgabe geführt. Zwei Reallabore aus der ersten Projektphase (RL1 und RL3 → Abb. 1) konnten mit neuen Maßnahmen weitergeführt werden. Zwei weitere Reallabore wurden zu den neuen Themen »Fachkräftesicherung« (RL5) und »Fairtrade Town« (RL6) angestoßen. Der Zukunftsplan wurde vom Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement aufgegriffen und weiterentwickelt, während die Wirtschaftsallianz zum Ende des Projekts wiederbelebt wurde. Die Neuausrichtung des Amtes im Sinne einer partizipativen Governance wurde durch die Zusammenarbeit mit allen Beschäftigten weiterverfolgt und durch die Erarbeitung von Werkzeugen zur Strategie- und Projektentwicklung, Teamarbeit sowie Monitoring und Evaluation unterstützt. Zur Ermittlung des Transferpotenzials und eines darauf abgestimmten Transferkonzepts wurden die erforderlichen Rahmenbedingungen einer partizipativen Wirtschaftsförderung weiter wissenschaftlich fundiert. Der Governanceansatz wurde aus dem Bottroper Kontext herausgelöst und mit weiteren Wirtschaftsförderungen diskutiert, um die Kernelemente und -aktivitäten, strukturellen Voraussetzungen sowie Funktionsweisen in dem vorliegenden Handbuch für die praktische Anwendung zu überführen.

Abbildung 1 veranschaulicht den Vorgang in beiden Projektphasen. Ausführliche Darstellungen der einzelnen Schritte aus der zweiten Phase sind in den Abschnitten »Bottrop setzt um« in jedem Kapitel zu finden. Detaillierte Ergebnisse der ersten Projektphase sind im Buch von Merten et al. (2019) »Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren. Gemeinsam Zukunft gestalten« präsentiert.

Abb. 1 Bottrop 2018+ - 5 Jahre in einem Bild



Über das Buch

Die Transition ist keine Wahl

Der Bedarf an zukunftsfähigen, d.h. widerstands- und entscheidungsfähigen, Governancestrukturen ist heute stärker spürbar denn je. Die COVID-19-Pandemie und der Krieg zwischen Russland und der Ukraine sensibilisieren für globalwirtschaftliche Abhängigkeiten und gesellschaftliche Verflechtungen. Überflutungen infolge von Starkregenereignissen und Hitzeperioden begleitet von massiven Waldbränden führen uns den voranschreitenden Klimawandel und seine katastrophalen Auswirkungen vor Augen. Als Folge eines solch dynamischen Krisengeschehens nehmen gesellschaftliche Spannungen, bezogen unter anderem auf Flüchtlingswellen, Inflation, ansteigende Energie-, Öl- und Warenpreise, zu. Als Reaktion auf die diversen gesellschaftlichen Herausforderungen - nicht nur von heute, sondern auch der letzten Jahrzehnte - wurden »Megatrends«, die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) und die darauf aufbauende missionsorientierte Innovationspolitik formuliert, die einen politischen Wandel auf der höchsten Ebene charakterisieren. Das Erfordernis, angemessen auf die Herausforderungen unserer Zeit zu reagieren, reicht dabei von der institutionellen Ebene der internationalen Strukturen der OECD über die lokale Ebene der Kommune bis hin zur organisationalen Ebene von Unternehmen und persönlichen Ebene von Individuen. Es geht nicht mehr darum, ob und wann sich politische Richtlinien, administrative Prozesse, wirtschaftliche Praktiken und persönliche Verhaltensmuster verändern. Vielmehr stehen Fragen im Fokus: wie kann konkret auf die sich stetig ändernden Rahmenbedingungen reagiert werden, wie lassen sich Praktiken und Verhaltensweisen beeinflussen und wie können künftige Entwicklungen antizipiert werden, um die dringend erforderlichen Transitionen anzustoßen und die gewünschte Transformation¹ bestmöglich voranzutreiben.

Schon in unserem ersten Buch [»Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren. Gemeinsam Zukunft gestalten«](#) (Merten et al. 2019) haben wir uns der Fragen gewidmet, warum eine Transition der kommunalen Governancestrukturen notwendig ist und was diese beinhalten sollte. Von der Vision und Motivation über die Strategieentwicklung und Beteiligung bis zu der Umsetzung von konkreten Lösungen hat das Buch theoretische und praktische Ansätze, Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele gebündelt. Darauf aufbauend nimmt dieses zweite Buch ganz konkret die Wirtschaftsförderung als Struktur und Tätigkeit in den Blick.

Die Wirtschaftsförderung in Deutschland hat eine lange Tradition. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts hat sie eine kontinuierliche Professionalisierung und thematische Erweiterung erfahren, so dass sie heute in der Lage ist, eine aktive Rolle in den verschiedenen Transitionsprozessen einzunehmen. Um dieser Rolle als »Change Agent« gerecht zu werden, bedarf es vor dem Hintergrund der umrissenen gesellschaftlichen Herausforderungen und politischen Rahmenbedingungen einer inhaltlichen, prozessualen und organisatorischen Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung. Diese Neuausrichtung steht im Fokus dieses Buches.

Um dies zu erproben, wurden am Standort Bottrop partizipative Governance-Modelle, welche die lokalen Akteure aktiv in kooperative Gestaltungsprozesse einbinden, auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen. Im Rahmen des Projektes »Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur – Verstetigung der partizipativen Governance« (weiter Bottrop 2018+) wurden angestoßene Formate und Prozesse unter neuen Herausforderungen fortgeführt und mit anderen Kommunen und Regionen reflektiert. Die so gewonnenen Erkenntnisse, verwendeten Methoden und Instrumente sowie Erfahrungen der Wirtschaftsförderung in Bottrop und an anderen Standorten in Deutschland werden auf den folgenden Seiten dargestellt.

Ein Handbuch für die Wirtschaftsförderung von Morgen

Dieses Buch ist als Handbuch für Praktiker:innen und Forschende konzipiert. Jedes Kapitel beschäftigt sich vertiefend mit einem spezifischen Aspekt der Wirtschaftsförderung in Transition: von politischen Anforderungen über Mechanismen des Monitorings und der Partizipation bis hin zu organisationalen Veränderungen nach innen. Die Herkunft und Bedeutung der wichtigsten Begriffe werden erläutert, in die Transitionsprozesse eingeordnet und anhand der praxisbezogenen Lehren aus Bottrop 2018+ reflektiert. Unter der Rubrik »Bottrop setzt um« sind die Prozesse und Ergebnisse aus dem Projekt detailliert dargestellt. Bereichert werden diese durch »Praxisbeispiele« aus anderen Projekten und Kommunen. Die Struktur ermöglicht das Verbinden von Forschungsergebnissen mit praktischen Handlungsoptionen. Die interessierten Leser:innen können abhängig von der eigenen Fragenstellung und ihrem Informationsinteresse auf die entsprechenden Abschnitte zugreifen, ohne das gesamte Buch von vorne bis hinten lesen zu müssen (→ Abb. 2). Die Themengebiete sind farblich markiert und bieten damit eine schnelle Übersicht, die wir in nachfolgender graphischer Darstellung der Kapitel aufgreifen,

Für jene, die sich für den politischen Paradigmenwechsel in Richtung Missionen und Veränderung der Rahmenbedingungen interessieren, liefert **Kapitel 1 »New Governance«** interessante Einblicke. Wie können Missionen für die Wirtschaftsförderung »übersetzt« werden? Was und wie soll in den Wirtschaftsförderungsaktivitäten angepasst werden, damit sie vorausschauend, agil und resilient bleiben? Das erste Kapitel beantwortet diese Fragen, indem es eine Übersicht der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung gibt und das Konzept der **»partizipativen Wirtschaftsförderung«** einführt.

Auf kommunaler Ebene gibt es unterschiedliche Ansätze, wie eine Transition der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit zusammen mit den Unternehmen vor Ort konkret angegangen werden kann. Unter **»Bottrop setzt um«** werden im ersten Kapitel die [Reallabore](#) der zweiten Projektphase dargestellt, in deren Rahmen die Wirtschaftsförderung in Bottrop zusammen mit Unternehmen an konkreten Lösungen zu den Themen »Handwerk«, »Handel« und »Fachkräftesicherung« gearbeitet hat. Daneben stellt das Kapitel das [Mehrwegpfandsystem reCIRCLE](#) für die Gastronomie in Rottenburg am Neckar sowie das Projekt [»Prosperkolleg – zirkuläre Wertschöpfung«](#) in der Region Emscher-Lippe als weitere **»Praxisbeispiele«** vor.

Monitoring und Evaluation als unabdingbare Elemente der nachhaltigen Entwicklung werden in **Kapitel 2** thematisiert. Was bedeutet ein Monitoring der Wirtschaftsförderung? Wie und auf welcher Ebene können Daten gesammelt sowie Prozesse und Maßnahmen evaluiert werden? Das zweite Kapitel fasst die wichtigsten Instrumente für Kommunen, Unternehmen und Wirtschaftsförderungen zusammen und regt dazu an, ein ganzheitliches Konzept aus quantitativen und qualitativen Indikatoren anzuwenden. Das **Monitoring als Aktivität der Wirtschaftsförderung** beinhaltet neben Sensibilisierungsmaßnahmen und der Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens auf Unternehmensebene die Kooperation mit Unternehmen bei der Datenerfassung sowie eine kontinuierliche Evaluation der eigenen Maßnahmen und Prozesse.

Damit Kommunen allgemein und Wirtschaftsförderungen konkret Monitoring und Evaluation durchführen können, benötigen sie passende Indikatoren und Werkzeuge, die sich in die alltägliche Arbeit integrieren lassen. Die Rubrik **»Bottrop setzt um«** im zweiten Kapitel stellt den im Projekt entwickelten [Werkzeugkasten für die Wirtschaftsförderung](#) vor und erläutert, wie dieser zur [Evaluation der Reallabore](#) angewendet wurde. Darüber hinaus werden in der Rubrik **»Praxisbeispiele«** der Messansatz des Projekts [»InnovationCity Ruhr | Modelstadt Bottrop«](#), die Onlineplattform [»SDG Indikatoren für Kommunen«](#) und ein für dieses Buch erstellter [Vergleich potenzieller Indikatoren für die Wirtschaftsförderung](#) vorgestellt.

Das **dritte Kapitel »Partizipation & Interaktion«** beschäftigt sich mit der Wirtschaftsförderung als Governance-relevanten Akteur für die Standortentwicklung und veranschaulicht ihre Rolle im **Orchestrieren von Partizipationsprozessen**. Was beinhalten Partizipationsprozesse in der Wirtschaftsförderung? Zu welchem Zweck und mit welchen Formaten werden sie durchgeführt? Diese Fragen werden im

Kapitel anhand von Literaturrecherche, Praxiserfahrungen, Umfragen, Interviews und Workshops aus »Bottrop 2018+« detailliert beantwortet. Die Umsetzung unterschiedlicher Formate wie Reallabore, der Balanced-Scorecard-Prozess, strategische Allianzen und die Wirtschaftsallianz veranschaulichen Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation und haben zur Entwicklung eines Leitfadens für die partizipative Wirtschaftsförderung beigetragen.

Neuartige Formate zur Beteiligung unterschiedlichster Akteure werden vermehrt auf kommunaler und regionaler Ebene angewendet. Unter »**Bottrop setzt um**« im dritten Kapitel wird die [Wirtschaftsallianz](#) als ein Format der Streuung konkreter Lösungsansätze und zur branchenübergreifenden Vernetzung zusammen mit dem erarbeiteten [Transferkonzept](#) reflektiert. Weiterhin werden der [Hackathon der Wirtschaftsförderung Pirmasens](#), die [Bürger:innenbeteiligungsplattform der Region Rottal-Inn](#) und das [XR-HUB Nürnberg](#) zur Förderung eines neuen Ökosystems unter »**Praxisbeispiele**« vorgestellt.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass es weniger die Organisationsform als vielmehr die Organisationskultur und die damit verbundenen Denkweisen, Handlungsmuster und Gestaltungsspielräume sind, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ausmachen. Vor diesem Hintergrund widmet sich **Kapitel 4** den Prozessen des »**Change-Management**« und der **Organisationsentwicklung** in der Wirtschaftsförderung. Wie lassen sich Strukturen und Arbeitsweisen etablieren, die eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit der lokalen Akteure sowie der Mitarbeitenden innerhalb der Wirtschaftsförderungseinrichtung ermöglichen? Wie kann gewährleistet werden, dass diese hinreichend flexibel sind, um den durch veränderte Rahmenbedingungen und Krisen induzierten Wandel aktiv zu gestalten, die lokalen Akteure zu orchestrieren und ein Lernen voneinander zuzulassen? Welche Herausforderungen sind mit einer solchen Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung verbunden? Antworten auf diese Fragen liefern die Ergebnisse aus unseren Interviews mit Wirtschaftsförderer:innen aus ganz Deutschland.

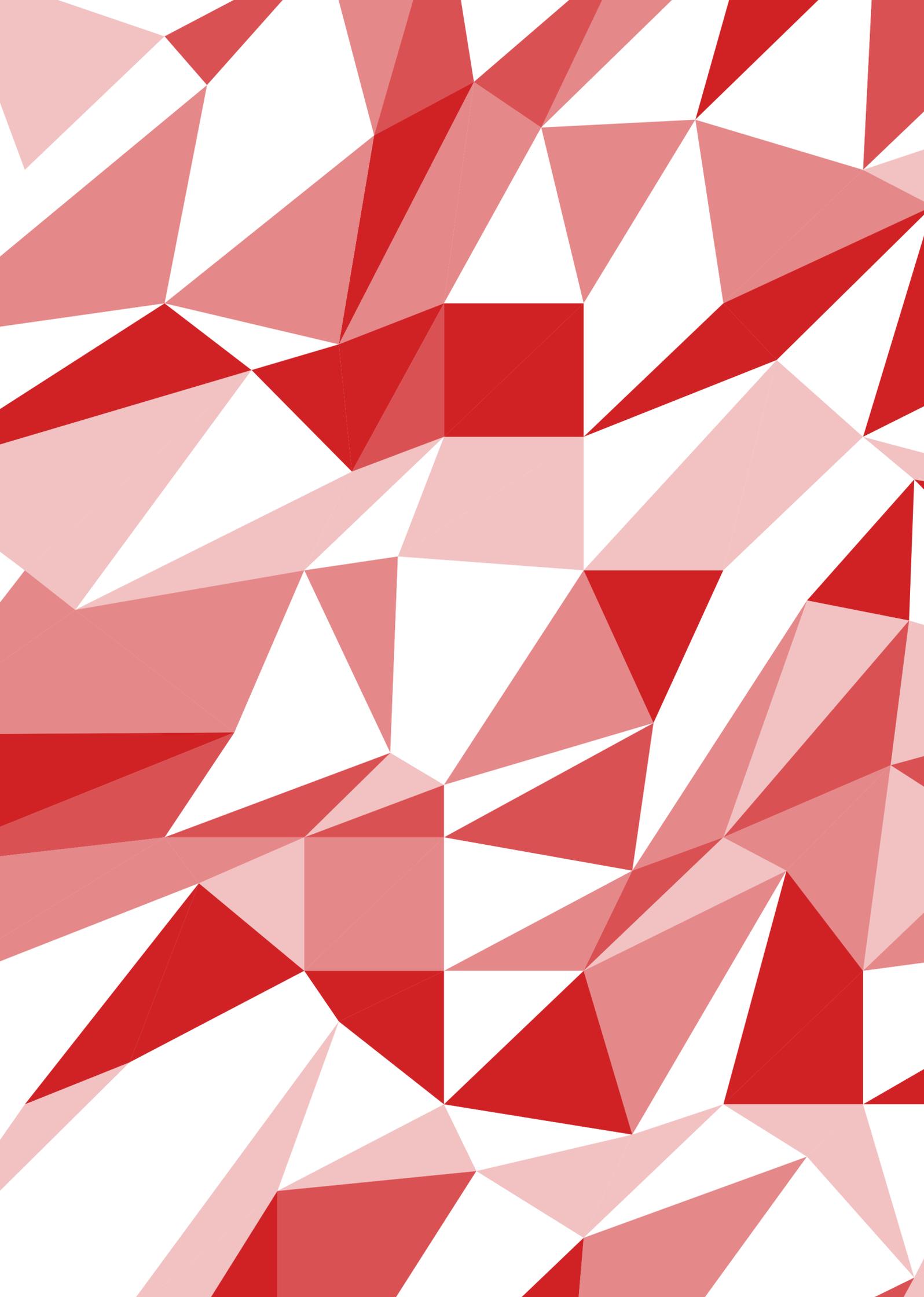
Unter »**Bottrop setzt um**« stellen wir vor, wie der [Change-Management-Prozess in Bottrop](#) initiiert und durch die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement konkretisiert wurde. Darüber hinaus fassen wir den [Zukunftsplan](#) als Strategiepapier für den Wirtschaftsstandort zusammen. Daneben werden die »**Praxisbeispiele**« der [Matrixorganisation](#) in der Mannheimer Wirtschaftsförderung und die Anwendung der [Scrum-Methode](#) als agile Arbeitsweise vorgestellt.

Das letzte Kapitel fasst noch einmal unsere Erkenntnisse zusammen und zieht ein Fazit zur Wirtschaftsförderung in Transition.

Abb. 2 Kapitelübersicht

Kapitel	Leitfragen	Kernaussage	Bottrop setzt um	Praxisbeispiele
New Governance	<p>Wie können Missionen für die Wirtschaftsförderung »übersetzt« werden?</p> <p>Was und wie soll in den Wirtschaftsförderungsaktivitäten angepasst werden, damit sie vorausschauend, agil und resilient bleiben?</p>	<p>»Die agile und vorausschauende Wirtschaftsförderung für nachhaltige Standortentwicklung erfordert neue, partizipative Governance-Ansätze«</p>	<p>Reallabore der zweiten Projektphase zu den Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handwerk - Handel - Fachkräftesicherung 	<p>RECIRCLE - das Mehrwegpfandsystem für die Gastronomie in Rottenburg am Neckar</p> <p>»Prospektoleg – zirkuläre Wertschöpfung« - ein Projekt in der Region Emscher-Lippe</p>
Monitoring & Evaluation	<p>Was beinhaltet ein Monitoring des Wirtschaftsstandortes?</p> <p>Wie und auf welcher Ebene können Daten gesammelt und Prozesse und Maßnahmen evaluiert werden?</p> <p>Warum ist Monitoring wichtig für die Wirtschaftsförderung?</p>	<p>»Nachhaltigkeits-Monitoring und Evaluation erlauben mittel- und langfristige Transformationspfade nachzuzeichnen, zu steuern und zu überprüfen«</p>	<p>Werkzeugkasten für die Wirtschaftsförderung</p> <p>Evaluation der Reallabore der zweiten Projektphase</p>	<p>»InnovationCity Ruhr Modelstadt Bottrop« - Messansatz</p> <p>Onlineplattform »SDG Indikatoren für Kommunen«</p> <p>Indikatorenvergleich für die Wirtschaftsförderung</p>
Partizipation & Interaktion	<p>Was bedeutet »partizipative Wirtschaftsförderung«?</p> <p>Zu welchem Zweck und mit welchen Formaten werden Partizipationsprozesse durchgeführt?</p>	<p>»Partizipative Wirtschaftsförderung bedeutet, dass die Wirtschaftsförderung als Organisation die Beteiligungsprozesse orchestriert, sodass die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit partizipativ verlaufen kann«</p>	<p>Die Wirtschaftsallianz - ein Format zum Streuen konkreter Lösungsansätze und zur branchenübergreifenden Vernetzung</p> <p>Transferkonzept - Vorstellung und Reflexion</p>	<p>Hackathon der Wirtschaftsförderung Pirmasens</p> <p>Bürger:innenbeteiligungsplattform der Region Rottal-Inn</p> <p>XR-HUB Nürnberg zur Förderung eines neuen Ökosystems</p>
Change-Management	<p>Wie lassen sich flexible Strukturen und Arbeitsweisen etablieren, die eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit der lokalen Akteure ermöglichen?</p> <p>Welche Herausforderungen sind mit einer Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung verbunden?</p>	<p>»Es ist weniger die Organisationsform als vielmehr die Organisationskultur, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ausmacht«</p>	<p>Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung</p> <p>Ein Zukunftsplan für die Wirtschaftsförderung</p>	<p>Matrixorganisation - Wirtschaftsförderung Mannheim</p> <p>Scrum in der Wirtschaftsförderung</p>
Fazit & Ausblick	Die Wirtschaftsförderung in Transition			

¹ »Transformation« bezeichnet große gesellschaftliche Veränderungen auf Systemebene, während »Transition« für den Wandel von Subsystemen steht. Die Gesamtheit an Transitionen in einem System führt zu einer Transformation (→ Kapitel 1).



1



New Governance



Auf den Punkt

1. Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit begründen einen Wandel in dem politischen Paradigma, die in der Formulierung von **Missionen**, ehrgeizigen **Ziele** und veränderten **Rahmenbedingungen** mündet. Die Verantwortung, sie für die lokale Ebene zu übersetzen und den Wandel zu Nachhaltigkeit und Resilienz zu gestalten, fällt auf Städte und Regionen und verlangt eine Veränderung der Governance-Praktiken.

2. Mit ihrer Schnittstellenfunktion ist die Wirtschaftsförderung in der Position, die Transformationsprozesse zielgerichtet zu managen. Der Kapitel gibt eine Übersicht der gegenwertigen und zukünftigen Herausforderungen vor der Wirtschaftsförderung und führt das **Konzept der »partizipativen Wirtschaftsförderung«** als eine Antwort darauf ein.

3. Durch die Erfahrungen im Projekt »Bottrop 2018+« wurden spezifische Faktoren identifiziert und drei Prozesse – Monitoring, Beteiligung (nach innen und außen) und Aushandlung (von Rollen, Ressourcen und Arbeit) als Grundsteine des Ansatzes abgeleitet.

4. **»Bottrop setzt um«:** Vorstellung der **Reallabore** der zweiten Projektphase. Die Themenauswahl spiegelt die auf der Unternehmensseite beschriebenen Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels (Fachkräfte, Digitalisierung und Innovation sowie Ressourcenverfügbarkeit) wider.

5. Praxisbeispiele: (1) **Mehrwegpfandsystem RECIRCLE** in Rottenburg am Neckar – den Verpackungsmüll in der Stadt, entgegenwirken. (2) Das **Forschungsprojekt »Prosperkolleg – zirkuläre Wertschöpfung«** in der Region Emscher-Lippe – zirkuläre Wertschöpfung erforschen und die Umsetzung anregen.

»Die agile und vorausschauende Wirtschaftsförderung für nachhaltige Standortentwicklung erfordert neue, partizipative Governance-Ansätze.«

Dieses Kapitel thematisiert einen neuen Governanceansatz für nachhaltige Standortentwicklung und nimmt dabei die Wirtschaftsförderung als Hauptakteur in den Blick. Die Wirtschaftsförderung in Deutschland hat eine lange Geschichte, die bis ins Mittelalter zurückverfolgt werden kann. Die Aufgaben und Aktivitäten, die mit ihr assoziiert werden, haben sich dabei über die Jahre deutlich verändert und zugenommen, sodass Standortentwicklung heutzutage ohne kommunale und regionale Wirtschaftsförderung undenkbar ist. Besonders sichtbar wird ihre Rolle in Zeiten der sozial-ökologischen Transformation, die gekennzeichnet ist durch eine missionsorientierte Politik und den Aufruf zum nachhaltigen Wirtschaften. Die sich ständig verschärfenden Rahmenbedingungen verlangen eine Veränderung der Governance-Praktiken, auch auf lokaler Ebene, hin in Richtung mehr Nachhaltigkeit und Resilienz. Mit ihrer Schnittstellenfunktion als Impulsgeber, Moderator und Brücke zwischen allen Akteuren am Standort ist die Wirtschaftsförderung in der Position, die Transformationsprozesse zielgerichtet zu managen. Dafür sind jedoch Agilität und Vorausschau notwendig, die durch partizipative Ansätze erhöht werden können. Vor diesem Hintergrund beantwortet das folgende Kapitel drei Fragen: (1) Was bedeutet »New Governance«? (2) Warum sind solche Ansätze notwendig? (3) Wie können partizipative Prozesse für eine »New Governance« in der Wirtschaftsförderung gestaltet werden?

New Governance – Wirtschaftsförderung mit Mission

1.1

Der Begriff »Governance« kommt aus dem englischsprachigen Diskurs und wird als ein Prozess verstanden, in dem vielfältige Akteure mit unterschiedlichen Interessen organisiert werden, um gemeinsame Visionen zu entwickeln und Aktivitäten umzusetzen (Davis 2002). Im Gegensatz zu Begriffen wie Regieren oder Selbststeuerung, die das Ausführen von delegierten Tätigkeiten staatlich-administrativer Akteure wie Kommunen beschreiben (Fürst 2003), wird Governance als eine »weiche« Form der Selbststeuerung sowie als Netzwerk verstanden. Der Begriff steht für kollektives Handeln und umfasst öffentliche (Politik, Verwaltung) wie auch gesellschaftliche (Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft) Akteure, unterschiedliche Interaktionsmodi (Konkurrenz, Kooperation, Hierarchie), verschiedene Regionen (funktional, territorial, symbolisch) und räumliche Ebenen (lokal, regional, national, europäisch) (Welschhoff & Terstriep 2017a). Der Begriff wird an dieser Stelle nicht aus normativer Perspektive (als »Good Governance«) verstanden, sondern als analytische Kategorie zur Untersuchung von Prozessen der Selbstorganisation.

Die Notwendigkeit, die traditionellen Begriffe um ein breiteres Verständnis zu erweitern, ergibt sich aus den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Gegenwart. Demografischer Wandel und Migration,

Digitalisierung, Fachkräftemangel und Industrie 4.0, Klimawandel und Ressourcenknappheit sind nur einige Beispiele der sog. »wicked problems«, mit denen sich Regierungen und Gesellschaften weltweit konfrontiert sehen. Solche Herausforderungen sind komplexer, systemischer, multidimensionaler, dringender und unbefristeter Natur (Wanzenböck et al. 2020, Mazzucato 2018a) und verlangen von der Politik auf allen Ebenen (lokal, national und supranational) die Richtung des Wandels festzulegen, um zielgerichtete Innovationen bzw. Lösungen zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund hat das politische Paradigma in der Innovationspolitik eine »normative Wende« (Uyarra et al. 2019) von der Behebung von Markt-, System- und Transformationsversagen hin zur Bewältigung »großer gesellschaftlicher Herausforderungen« erlebt (Foray et al. 2012, Frenken 2017, Mazzucato 2016, Schot et al. 2018). »Missionen« werden dabei als ein Narrativ für eine herausforderungsorientierte Innovationspolitik erachtet (Wanzenböck et al. 2020). Es handelt sich bei ihnen um dringende strategische Ziele, die einen transformativen Systemwandel zur Überwindung gesellschaftlicher Herausforderungen erfordern (Hekkert et al. 2020). In ihrer Formulierung vermitteln Missionen idealerweise die Dringlichkeit und die Bedeutung der Herausforderung, während sie gleichzeitig die Werte ausdrücken, die den Bürger:innen am Herzen liegen (Georghiou et al. 2018). Gute Beispiele für die Missionsorientierung sind die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Borrás 2019), der »europäische Grüne Deal« (Europäische Kommission, 2019) und das darauf aufbauende Programm »Horizont Europa«. Das Programm definiert fünf Missionen, die darauf abzielen, die Wirkung von Forschung und Entwicklung zu maximieren, die globale Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten und das tägliche Leben der Menschen zu verbessern (Europäische Kommission 2020a). Auch die »Hightech-Strategie 2025« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF 2018), sowie das Klimaschutzprogramm 2030 (Bundesregierung 2019a) und die Novellierung des Klimaschutzgesetzes 2021 der Bundesregierung (Bundesregierung 2021) fordern die Formulierung solcher Ziele zur Unterstützung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Während Bund und Länder die Grundzüge, sprich den rechtlichen und finanziellen Rahmen, der Innovationspolitik nach EU-Verordnungen und -Richtlinien festlegen, wird die Ausgestaltung und Umsetzung den Kommunen überlassen. Die Missionsorientierung in der Politik stellt somit sowohl einen Lösungsansatz als auch eine weitere Herausforderung für Städte und Regionen dar. Sie sollen die übergeordneten, breitgefassten Missionen für die lokale Ebene übersetzen und eigene Antworten auf den notwendigen transformativen Wandel in Form von ortsbezogenen, kontextspezifischen Gestaltungskonzepten entwickeln (Rabadjieva & Terstriep 2021). Diese Dynamik und Aufgabenverteilung betreffen nicht nur die Innovationspolitik, sondern auch die Wirtschaftsförderungsaktivitäten im Allgemeinen (Lahner 2020). Somit fällt den lokalen Akteuren und Institutionen die Aufgabe zu, die Transformation¹ hin zu nachhaltigen und resilienten Standorten in Eigenregie zu gestalten. Nachhaltigkeit wird hier unter Berücksichtigung ihrer drei Säulen – ökologisch, ökonomisch und sozial – verstanden (Kleine 2009), während Resilienz die Anpassungs- (an veränderte Rahmenbedingungen und Abmilderung von Krisenfolgen) und Transformationsfähigkeit (als proaktive Maßnahmen und positive Gestaltung von Wandel) von Städte und Regionen bezeichnet (Joseph & McGregor 2020, Park et al. 2012).

Nachhaltige Entwicklung = eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987)

Resilienz = die Fähigkeit einer Stadt/Region präventive Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen, unmittelbar Krisenfolgen abzumildern, sich anzupassen und Wandel positiv zu gestalten

Mit dem vom BMBF geförderten Projekt »Bottrop2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« hat sich das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop 2016 gemeinsam mit dem Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen und dem Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften auf den Weg gemacht, neue Governanceansätze zu erproben, die diesen Herausforderungen gerecht werden. Das Ziel einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsförderung kann nur erreicht werden,

wenn alle systemrelevanten Akteure (Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft) zum kollektiven Handeln bewegt werden (Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne). Die gemeinsame Strategieentwicklung, Zielorientierung und Umsetzung konkreter Maßnahmen erfordern zugleich die Antizipation künftiger Entwicklungen im Sinne einer Vorausschau. Eine Aufgabe, die von den etablierten Wirtschaftsförderungsstrukturen – also Wirtschaftsförderung im engeren Sinne – geleitet werden kann. Die Verknüpfung von kollektivem Handeln der lokalen Akteure und die Etablierung entsprechender Governancestrukturen bezeichnen wir als »partizipative Wirtschaftsförderung«. Eine solche Form der Wirtschaftsförderung ist in der Lage, die Bandbreite der unterschiedlichen Akteure zu organisieren und zu koordinieren und somit die Missionsorientierung in der Politik umzusetzen (→ Abb. 1.1).

Nachhaltige Entwicklung = eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987)

Wirtschaftsförderung i.e.S. = etablierte Strukturen der Wirtschaftsförderung (z.B. Ämter, Agenturen, GmbHs, Vereine etc.)

Wirtschaftsförderung i.w.S. = kollektiver Handlungsansatz und Verantwortung aller Wirtschaftsakteure am Standort (Wirtschaftsförderung i.e.S. plus Unternehmen, Politik, Verwaltung und Wissenschaft)

Resilienz = die Fähigkeit einer Stadt/Region präventive Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen, unmittelbar Krisenfolgen abzumildern, sich an veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und Wandel positiv zu gestalten.

Partizipative Wirtschaftsförderung = Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort

Abb. 1.1

New Governance
- Definitionen

Bevor wir uns der Frage widmen, wie die partizipative Wirtschaftsförderung in Bottrop aussieht, geben wir im Folgeabschnitt zunächst einen Überblick über die sich im Wandel befindenden Rahmenbedingungen, Missionen und Zielsetzungen, die auf die Kommunen bzw. auf die Wirtschaftsförderung im weiten und im engeren Sinne kurz- und mittelfristig zukommen werden.

»Fit für 55« - Vorausschauende Wirtschaftsförderung

1.2

Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen sind keine kurzfristig wechselnden Erscheinungen, sondern Resultat der »massiven, lang andauernden Triebkräfte des Wandels, die gesellschaftliche, soziale, ökonomische Systeme transformieren« (Horx 2011: 8). In anderen Worten handelt es sich dabei um jene Megatrends, die bereits vor über einem Jahrzehnt identifiziert, definiert und erklärt wurden (Merten et al. 2019, Lahner 2020, Wagner-Endres et al. 2021). In diesem Abschnitt fokussieren wir uns deshalb nicht darauf, die Megatrends erneut zu beschreiben, sondern nehmen die für Kommunen bzw. Wirtschaftsförderungen relevanten Veränderungen der Rahmenbedingungen in den Blick, auf die sie mit konkreten Maßnahmen reagieren können.

Schon heute begegnet die Wirtschaftsförderung den durch die Megatrends implizierten Herausforderungen. So versuchen sie beispielsweise durch die Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) mittels Aktivitäten zur Fachkräftesicherung und Erhöhung der Standortattraktivität dem Megatrend der Globalisierung entgegenzuwirken (Wagner-Endres et al. 2021). Der Fachkräftemangel verschärft sich infolge des Mega-

trends »demografischer Wandel«, der sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch für Städte als Arbeitsgeber bemerkbar macht. Dies erfordert gezielte Strategien zur Fachkräftesicherung/-gewinnung und für das Wissensmanagement in der Verwaltung (ebd.). Ein weiteres aktuelles Beispiel für einen allumfassenden Megatrend ist die »Digitalisierung«, die sich von Veränderungen in den Produktionsprozessen (Industrie 4.0) über eine vernetzte, intelligente und nachhaltige Verwaltung (Smart City) bis zur Zusammenarbeit von Akteuren in Open Innovation Labs erstreckt. Auch in dem Ausbau der Infrastruktur (Breitband) oder der Vermittlung digitaler Kompetenzen an KMU wird sie bemerkbar (ebd.). Es obliegt den Kommunen und Regionen, die digitalen Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu initiieren.

Die Megatrends dürfen nicht als »en vogue« Themen betrachtet werden, die überall im gleichen Ausmaß Relevanz besitzen. Vielmehr liegt es an den Kommunen und Regionen zu erkennen, welche der Trends für den jeweiligen Standort relevant sind, wie sich diese antizipieren lassen und wie durch die Nutzung lokaler bzw. regionaler Ressourcen und Kapazitäten auf diese – auch präventiv – reagiert werden kann. Ein Megatrend betrifft jedoch alle politischen Ebenen und Kontexte gleichermaßen, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen und Bereichen – die »nachhaltige Entwicklung«. Bezogen auf Land, Luft, Wasser oder Boden stellen die Bewahrung oder Wiederherstellung des Umweltgleichgewichts global gesehen große Herausforderungen dar. Eine Vielzahl der zu erwartenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen werden sich in den kommenden Jahren auf die nachhaltige Entwicklung beziehen und sich zwangsläufig auf die Wirtschaft und Wirtschaftsförderung auswirken. So ist zu erwarten, dass sich mindestens sechs der siebzehn Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen die Wirtschaftsförderungsaktivitäten direkt beeinflussen werden²:

- **Ziel 8:** Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
- **Ziel 9:** Widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen
- **Ziel 10:** Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern
- **Ziel 11:** Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- **Ziel 12:** Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen
- **Ziel 16:** Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern

Während die 17 Ziele der Vereinten Nationen einen globalen, interpretationsreichen Rahmen bilden, stellt der »europäische Grüne Deal« ein europaspezifisches Vorhaben dar, das sich auf die Gesetzgebung der EU und der Mitgliedsstaaten auswirkt. Das im Dezember 2019 vorgestellte Konzept der Europäischen Kommission formuliert das ambitionierte Ziel, die Netto-Emissionen von Treibhausgasen in der Europäischen Union bis 2050 auf null zu reduzieren und somit Europa als ersten Kontinent klimaneutral zu machen³. Damit ist der europäische Grüne Deal elementarer Bestandteil der europäischen Klimapolitik. Er wurde im Rahmen zweier Pakete reformierter und neuer EU-Richtlinien und Verordnungen im Juli wie Dezember 2021 begleitet, mit denen die im europäischen Grünen Deal verankerte Ziele erreicht werden sollen (Europäische Kommission 2021). Die Kommission sieht u.a. sowohl Förderungsmaßnahmen für den Ausbau erneuerbarer Energien, grüner Wasserstoff und eine verbesserte Energieeffizienz wie auch Energiebesteuerung und Aufbau von Infrastrukturen vor. Gleichzeitig startete im Jahr 2021 das neue Forschungs- und Entwicklungsprogramm der Europäischen Union »Horizont Europa«, dem fünf Missionen⁴ zugrunde liegen:

- **Mission »Anpassung an den Klimawandel«.** *Kernziel:* Unterstützung von mindestens 150 europäischen Regionen und Gemeinden, um bis 2030 klimaresistent zu werden
- **Mission »Krebs«.** *Kernziel:* Gemeinsam mit dem europäischen Plan zur Krebsbekämpfung das Leben von mehr als 3 Millionen Menschen bis 2030 verlängern und verbessern
- **Mission »Gesunde Ozeane und Gewässer«.** *Kernziel:* Wiederbeleben und reinigen unserer Meere und Gewässer bis 2030
- **Mission »100 Klimaneutrale Städte bis 2030«.** *Kernziel:* Aufbau 100 klimaneutraler und intelligenter Städte bis 2030
- **Mission »Ein Boden-Deal für Europa«.** *Kernziel:* 100 »Living Labs« und sogenannte Leuchtturmbetriebe für die Gesundung der Böden bis 2030

Die Missionen erfordern einen systematischen Ansatz zur Erreichung der gesetzten Ziele und eine Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis unter der Beteiligung von Bürger:innen. Die aktive Teilnahme seitens Kommunen und Regionen ist nicht nur erwünscht, sondern zentraler Bestandteil. Dies wird besonders in den Missionen »Anpassung an den Klimawandel«, mit einem Fokus auf Regionen als Hauptakteure, und »100 Klimaneutrale Städte bis 2030«, in der Kommunen eigene Wege zur Klimaneutralität konzipieren sollen, sichtbar (→ Infobox 1.1).

Infobox 1.1 EU Missionen im Vergleich

Mission	Anpassung an den Klimawandel ⁵	100 klimaneutrale Städte bis 2030 ⁶
Fokus	Regionen	Städte mit über 50.000 Einwohner:innen
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Europäische Regionen kennen ihr Klimarisiko 2. 50 Regionen haben Strategien 3. 75 Regionen als Demonstratoren für alle anderen europäischen Regionen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mindestens 100 klimaneutrale Städte bis 2030 2. Sicherstellen, dass diese Städte als experimentelle Innovationszentren dienen, um alle europäischen Städte bis 2050 klimaneutral zu machen
Ansatz	Die Mission verfolgt einen territorialen Ansatz mit Regionen als Hauptakteur. Es werden eine »smarte Anpassung« durch Verbesserung und Bereitstellung von Daten, »systematische Anpassung« durch Strategieentwicklung und »schnelle Anpassung« durch Entwickeln, Testen und Übertragen von Lösungen verfolgt.	Im ersten Schritt werden 100 europäische Städte ausgewählt, die sich zur Umsetzung der Klimaneutralität selbst verpflichten. Diese Städte sollen im Anschluss als Vorbild für alle anderen Städte in Europa dienen. Der Umsetzungsplan sieht 10 Aktivitäten vor.
Förderung	Zu der Mission werden jährliche Arbeitsprogramme mit Aufrufe für Kooperationsprojekte zwischen regionalen Akteuren aus allen Teilsystemen veröffentlicht.	Neben den 100 Modelstädte werden zu der Mission jährliche Arbeitsprogramme mit Aufrufe für Kooperationsprojekte zwischen Forschung, Kommunen und Praxis veröffentlicht.

Auf nationaler Ebene soll das Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG) die Erfüllung der nationalen Klimaschutzziele sowie die Einhaltung der europäischen Zielvorgaben gewährleisten. Mit dem Klimaschutzgesetz werden die Klimaziele 2030 gesetzlich normiert. Das Klimaschutzprogramm 2030 setzt sich aus vier Elementen zur konkreten CO₂-Emissionsminderung zusammen: Förderprogramme und Anreize zur CO₂-Einsparung, Bepreisung von CO₂, Entlastung der Bürger:innen und regulatorische

Maßnahmen (Bundesregierung 2019a).

Die neuen Rahmenbedingungen werden sich auf alle Wirtschaftszweige auswirken und erwartungsgemäß insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen Unterstützungsbedarfe erfordern. So sind sie zum Beispiel von dem im Juli 2021 in Kraft getretenen Einwegplastikverbot⁷ in Einzelhandel und Gastronomie, welches die Produktion vieler plastikbasierter To-go-Getränkebecher, Fast-Food-Verpackungen und Wegwerf-Essensbehälter untersagt, direkt betroffen. Ab 2022 wird sich das Verbot auf leichte Kunststofftaschen und Einweg- und Mehrwegflaschen ausweiten, um Anreize für den Einsatz wiederverwendbarer Produkte zu schaffen. In den Städten, die eine KMU-basierte Wirtschaftsstruktur haben, bedarf es daher Ansätze, um die lokale Wirtschaft proaktiv bei diesem Übergang zu unterstützen. Ein gutes Beispiel ist die Stadt Rottenburg am Neckar, die bereits im Sommer 2021 die lokale Gastronomie bei der Einführung eines einheitlichen Systems für Mehrwegbecher und -essensboxen unterstützt hat (→ [Praxisbeispiele](#)). Durch die Organisation eines Netzwerks, Bereitstellung personeller Ressourcen und Marketing hat die Wirtschaftsförderung der Gastronomie geholfen, den Verpackungsmüll in der Stadt, der infolge der verstärkten Nachfrage nach Lieferservices während der COVID-19-Pandemie deutlich gestiegen war, zu reduzieren.

Das Beispiel in Rottenburg am Neckar zeigt, dass die Wirtschaftsförderung auch mit wenig Ressourcen Unternehmen aktiv unterstützen kann. Das Einwegplastikverbot ist nur eines von vielen Beispielen, dem künftig weitere folgen werden. So heißt es im Koalitionsvertrag der Bundesregierung (2021: 24), »[w]ir denken ökonomische Entwicklung und ökologische Verantwortung zusammen«. Konkret werden u.a. »Carbon Contracts for Difference« (Klimaverträge mit der Industrie), Mindestquoten für klimafreundliche Produkte in der öffentlichen Beschaffung, Quoten für grünen Wasserstoff, Ausbau der Elektromobilität und Unterstützung digital gestützter Wertschöpfung in Handel, Handwerk und Dienstleistung als künftige Maßnahmen genannt. Daneben lässt das bereits 2016 verabschiedete nationale Programm für nachhaltigen Konsum, das neben Ernährung und Vertrieb auch Textilien, digitale Techniken und andere Bereiche in den Fokus nimmt (Bundesregierung 2019b), weitere Unterstützungsbedarfe der lokalen Wirtschaft vermuten. Die Sicherung transparenter Lieferketten, das EU-Energielabel oder die neue Batterieverordnung werden in den nächsten Jahren hinzukommen, sodass ganzheitliche Ansätze unabdingbar werden. Die zirkuläre Wertschöpfung ist ein Beispiel für einen solchen Ansatz, der sich von der Produktion über Verkauf, Verbrauch und Wiederverwendung von Produkten erstreckt und dem ein hohes Potential für die Erreichung der Klimaziele zugeschrieben wird. Dies manifestiert sich u.a. im Aktionsplan der Kreislaufwirtschaft der Europäischen Kommission (Europäische Kommission 2020b). Auf lokaler Ebene hat sich die Region Emscher-Lippe schon 2019 auf den Weg gemacht das Thema voranzutreiben und als Alleinstellungsmerkmal für die Region zu nutzen (→ [Praxisbeispiele](#)). Das Forschungsprojekt Prosperkolleg bringt Hochschule, kommunale und regionale Wirtschaftsförderung, Intermediäre und Unternehmen zusammen, um die Transformation der Region hin zu zirkuläre Wertschöpfung zu erforschen und die Umsetzung anzuregen. Der Neuheitsgrad des Themas hat sich als eine Herausforderung sowohl für die Wirtschaft als auch für die Verwaltung selbst herausgestellt. Dennoch wurden innerhalb der Projektlaufzeit Kompetenzen und Kontakte gewonnen, die eine dauerhafte Positionierung zirkulärer Wertschöpfung am Standort ermöglichen sollen.

Die vorausschauende Wirtschaftsförderung, welche die Megatrends und die damit einhergehenden kontinuierlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen im Blick behält, ist mit einem erhöhten Wissens- und Kommunikationsaufwand verbunden. Zugleich verlangt das neue politische Paradigma der Missionen kollektives Handeln sowie die aktive Beteiligung von Bürger:innen und Stakeholdern zur Erreichung der

Ziele. Um ein agiles, nachhaltiges Handeln sicherzustellen und den Wirtschaftsstandort dadurch resilient aufzustellen, bedarf es insofern partizipativer Ansätze.

1.3 Agilität und Resilienz auf lokaler Ebene – Partizipative Wirtschaftsförderung

Die nachhaltige und resiliente Wirtschaftsentwicklung erfordert eine veränderte Rolle der Wirtschaftsförderung, die stärker Veränderungen antizipieren und Chancen vorausschauend nutzen kann. Die klassischen Wirtschaftsförderungsaufgaben wie Standortmarketing und Gebäudeinstandhaltung werden um Netzwerkmanagement, Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -gewinnung am Standort, Bewusstseinsbildung und Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen erweitert (Markert 2018). Zunehmend wird von den kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen erwartet, zielgerichtet und strategiegeleitet statt reaktiv und dienstleistend zu agieren, um die missionsorientierte Politik umzusetzen. Dies stellt die Wirtschaftsförderungen vor das Dilemma, die Megatrends und Herausforderungen zu berücksichtigen, indem sie ihre Angebote und bearbeitende Themen stetig erweitern, ohne gleichzeitig die eigenen Grenzen (finanzielle, personelle etc.) zu überschreiten (Lahner 2020). Ansätze der partizipativen Wirtschaftsförderung können dieses Dilemma abmildern.

Partizipative Wirtschaftsförderung
= Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort

Im Gegensatz zum weit verbreiteten Verständnis von Partizipation als aktive Einbindung von Bürger:innen in kommunale Entscheidungs- und Planungsprozesse bezieht sich die partizipative Wirtschaftsförderung auf die Beteiligung und das Engagement lokaler Wirtschaftsakteure. Es geht darum, die Unternehmen als Partner zu beteiligen und kollektives Handeln zur Gestaltung von Transitionsprozessen zu orchestrieren. Ein partizipativer Ansatz ermöglicht es lokalen Akteuren, eine gemeinsame Vision für den Standort zu entwickeln und ihr Wissen, ihre Kompetenzen und andere Ressourcen zu bündeln, um Ressourcenengpässe zu überwinden, Synergien zu nutzen und Redundanzen zu vermeiden. Ihr Erfolg beruht auf kooperativem Management und nicht auf der Förderung individueller Interessen. Es ist ein langfristiger, zeitaufwendiger Prozess, der Analyse, Einsicht und vor allem gegenseitiges Vertrauen ebenso wie vielfältige Interaktionen zwischen den Partnern erfordert (Lahner 2020). Als relationaler Ansatz fordert partizipative Governance die etablierten Praktiken der Selbstorganisation in der lokalen Wirtschaftsförderung heraus. Sie setzt neue, nicht-hierarchische Formen der Prozessorganisation voraus (Jann 2006), die an die Selbstorganisationskompetenzen nichtstaatlicher Akteure (Wiesenthal 2006) anknüpfen und auf Kooperation und Koproduktion abzielen.

Partizipation ist jedoch kein Selbstzweck, und es gibt keine »Universallösung«. Es ist eine ehrgeizige Aufgabe, Governance-Praktiken von ihrem lokalen Kontext zu abstrahieren, um ihre Anwendung an verschiedenen Standorten zu ermöglichen. Ansätze wie das niederländische »Transitionsmanagement« bieten eine mögliche Vorgehensweise. Der Ansatz stellt einen partizipativen und iterativen Prozess der Visionierung, des Lernens und Experimentierens dar (Foxon et al. 2008, Rotmanns et al. 2001, Meadowcroft 2009). Dem liegt ein gemeinsames Verständnis über Ursprung, Art und Dynamik des Wandels seitens der betroffenen Akteure zugrunde, der sie in die Lage versetzt, die Richtung und Geschwindigkeit der Transition besser antizipieren, anpassen und beeinflussen zu können (Loorbach et al. 2015). Transitionsmanagement bewegt sich also in einem Spannungsfeld zwischen Veränderung als ungewissen, offenen Prozess einerseits und dem Bestreben, diesen zu »kontrollieren« andererseits. Die Balance zwischen Offenheit und Kontrolle wird durch eine langfristige Perspektive (mindestens 25 Jahre) gewährleistet, die den Rahmen für eine kurzfristige Politik bildet. Die Festlegung kurzfristiger (operativer) Ziele basiert auf langfristigen (strategischen) Zielen und der Antizipation zukünftiger Entwicklungen durch die Ausarbeitung von Szenarien. Diese Ziele sollen flexibel und an-

passungsfähig formuliert werden und Rückkopplungen in Form von notwendigen Zielanpassungen, etwa infolge veränderter Rahmenbedingung, zulassen (iterativer Prozess). Die Akteure brauchen Raum und ein geschütztes Umfeld, um alternative Regime zu entwickeln und Innovationen voranzutreiben. Eine solche Beteiligung von und Interaktionen zwischen den Akteuren ist notwendig, um die Politik zu unterstützen sowie die Akteure durch Lernprozesse in die Lösung miteinzubeziehen (Wittmayer & Loorbach 2015).

Mit dem Projekt Bottrop 2018+, dessen Struktur an das Transitionsmanagement angelehnt wurde, hat das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop partizipative Wirtschaftsförderung erprobt. Grundlage hierfür bildete ein ambitioniertes Arbeitsprogramm, das quantitative und qualitative Status-Quo-Analysen mit Strategie- und Strukturentwicklung kombinierte und experimentelle Lösungen in Reallaboren erarbeitete. Im Kern bestand der Ansatz aus drei Ebenen – Wirtschaftsallianz (WiAll) als übergeordnete, steuernde Plattform, drei thematische strategische Allianzen, die branchenspezifisch angelegt wurden, und Reallabore als operative Ebene der Strategieumsetzung (Merten et al. 2019). In den ersten drei Jahren der Projektumsetzung hat sich die Implementierung der drei Ebenen in Teilen als nicht tragfähig erwiesen, da es Divergenzen zwischen den Erwartungen und Vorstellungen der Wirtschaftsakteure bezüglich der Frage, wie partizipative Prozesse zu gestalten seien und wem welche Aufgaben in diesen Prozessen zuteilwerden sollen, gab. Ursächlich hierfür waren – trotz der hohen Bereitschaft der Akteure, sich aktiv in den Prozess einzubringen – u. a. die beschränkten zeitlichen Ressourcen der Unternehmer:innen sowie deren mangelnde Bereitschaft, eigenständig zukunftsfähige Konzepte für eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund wurde die mittlere Ebene der strategischen Allianzen verworfen, während für die Wirtschaftsallianz und die Reallabore innerhalb weiterer zwei Jahre eine Verstetigung erfolgte (→ Abb. 1.2).

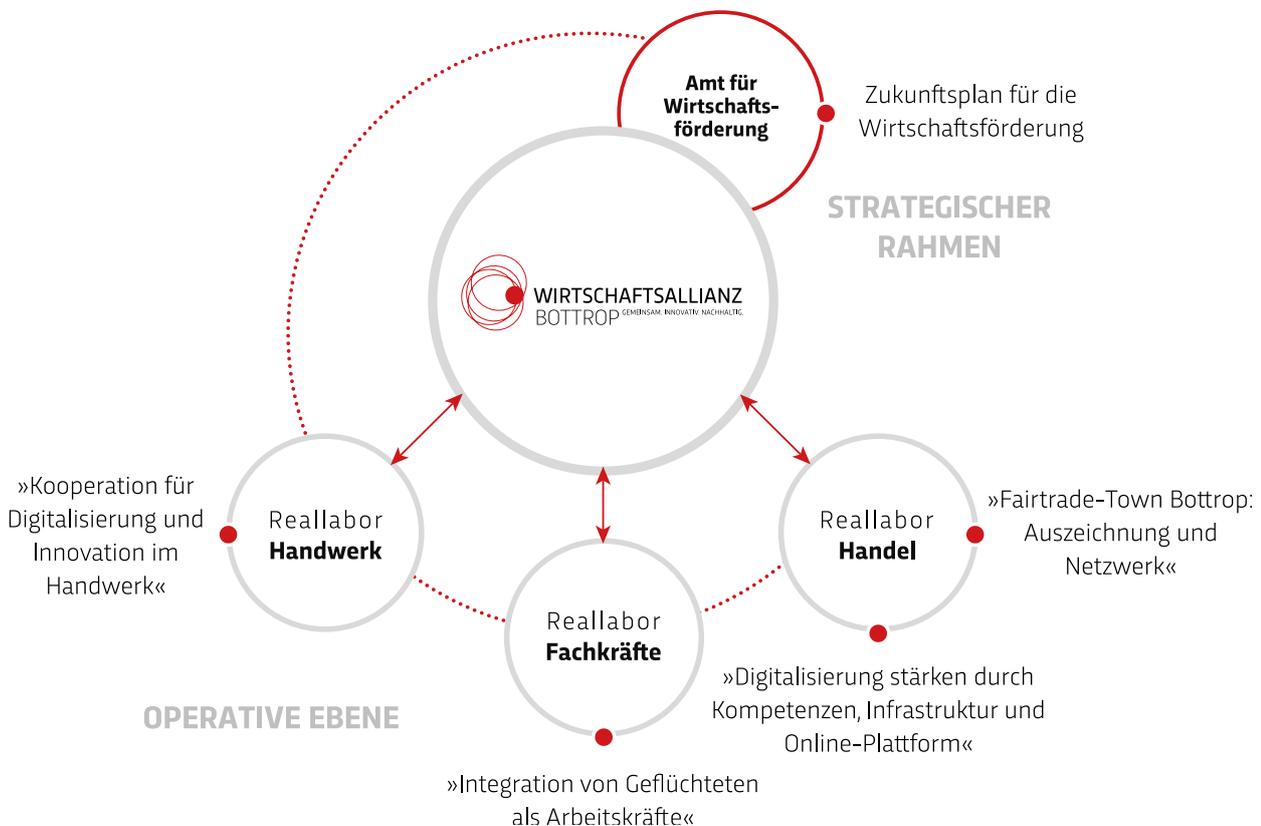


Abb. 1.2
Verstetigung der partizipativen Wirtschaftsförderung in Bottrop

In der Wirtschaftsallianz wurde das Potenzial erkannt, als branchenübergreifende Plattform mit Netzwerk-, Informations- und Beratungsfunktion unter dem Leitbild für Nachhaltigkeit und Resilienz zu agieren (Merten et al. 2019). Die Plattform soll

dementsprechend zukünftig zur Ideengewinnung und Lösungsverbreitung, aber ebenso zum Abgleichen der strategischen Ausrichtung genutzt werden und bietet somit ein Beteiligungsformat, das es ermöglicht, alle wirtschaftsrelevanten Akteure an einen Tisch zu bringen (→ »Bottrop setzt um« Kapitel 3). Im Vergleich zu der vorgesehenen aktiven Beteiligung in Entscheidungsprozessen wurde von den Akteuren in Bottrop ein höheres Interesse an einer stärkeren Beteiligung in der konkreten Umsetzung von Maßnahmen innerhalb der Reallabore geäußert. Das Format erlaubt, konkrete Lösungen in einem kleinen Rahmen, verstanden als Branche, Quartier oder spezifischer Ort, zu erproben und später in einem größeren Kreis (z.B. der Wirtschaftsallianz) zu streuen. Ziel ist es, durch das Testen transformativer Ideen in einem semi-kontrollierten Raum, Wissen über Dynamiken und Kontextfaktoren von Transitionsprozessen zu gewinnen (Meyer et al. 2021). Die Reallabore bieten in diesem Sinne den geschützten Experimentierraum, den der Transitionsmanagement-Ansatz voraussetzt. Im Vergleich zu dem weit verbreiteten Vorgang, Wissenschaft und Gesellschaft innerhalb von Reallaboren zusammenzubringen (ebd.), richteten sich die Reallabore in Bottrop ausschließlich an die wirtschaftsrelevanten Akteure am Standort und stellten somit einen Experimentierraum für die Wirtschaftsförderung, Intermediäre und Unternehmen mit wissenschaftlicher Begleitung dar. Die Themen und Maßnahmen der Reallabore wurden im Dialog aller an der Wirtschaftsallianz beteiligten Akteuren ermittelt und sind als solche auf die Leitplanken Nachhaltigkeit und Resilienz unter Berücksichtigung der Kontextspezifika in Bottrop ausgerichtet. Drei Reallabore und vier Maßnahmen wurden in der Verstetigungsphase umgesetzt, die unterschiedliche Megatrends und Nachhaltigkeitsziele adressierten (→ Infobox 1.2). Der Beteiligungsgrad der Unternehmen und die erreichten Wirkungen während der Projektlaufzeit variieren in Abhängigkeit von der konkreten Maßnahme (→ »Bottrop setzt um« Kapitel 1 und Kapitel 2). Begleitet wurden die Wirtschaftsallianz und die Reallabore von der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes und später eines Strategiepapiers – dem sogenannten »Zukunftsplan«, der auch als Orientierung für die Maßnahmen in der Verstetigungsphase diente (→ »Bottrop setzt um« Kapitel 4).

Infobox 1.2 Reallabore in Bottrop 2018+, Förderphase 2

Reallabor #1: Hybride Formen des Handels	Reallabor #2: Digitale Koproduktion im Handwerk	Reallabor #3: Fachkräftesicherung
Maßnahmen: »Fairtrade Town« und »Stärken der Digitalisierung«	Maßnahme: »Kooperation zur Digitalisierung und Innovation im Handwerk«	Maßnahme: »Integration von Geflüchteten als Arbeitskräfte«
Aktivitäten: Interviews und Ermittlung von Handlungsbedarfen	Aktivitäten: Veranstaltungsreihe und Imagekampagne	Aktivitäten: Interviews und Ermittlung von Handlungsbedarfen
Megatrends: »Demografischer Wandel« und »Migration«	Megatrend: »Digitalisierung«	Megatrends: »Demografischer Wandel« und »Migration«
Nachhaltigkeitsziele: SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum« und SDG 10 »Weniger Ungleichheiten«	Nachhaltigkeitsziel: SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum«	Nachhaltigkeitsziele: SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum« und SDG 10 »Weniger Ungleichheiten«

Umfangreiche, partizipative Formate wie die Wirtschaftsallianz, die Reallabore und die Strategieentwicklung bedürfen einer kontinuierlichen Koordination und Organisation. In Bottrop 2018+ wurde diese Funktion von dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement übernommen. Anfänglich sollte eine Geschäftsstelle zur Koordination eingerichtet werden, die als Nukleus des partizipativen Governanceansatzes agieren sollte. Da sich das Portfolio der Geschäftsstelle aber in

Teilen mit den Tätigkeitsbereichen einzelner Mitarbeiter:innen überschritten hat, ist der gesamte Ansatz auf »Widerstand« bei den Beschäftigten der Wirtschaftsförderung gestoßen. Dieser Umstand und der Prozess insgesamt haben die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung als Ganzes offengelegt. Ein gezieltes Wissensmanagement und der regelmäßige Austausch im Team bilden hierbei wichtige Instrumente, um Transparenz zu schaffen. Eine Transformation in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz und die Umsetzung der zugrundeliegenden Strategie können nur dann gelingen, wenn sie von allen relevanten Akteuren mitgetragen werden. Dies erfordert Beteiligungsprozesse nach außen (Unternehmen und anderen Wirtschaftsakteure am Standort) ebenso wie nach innen (Mitarbeitende) anzustoßen. Die Reflexion der eigenen Arbeitsweisen der Wirtschaftsförderung als Organisation bildet ein zentrales Element der Verstetigung partizipativer Wirtschaftsförderung (→ »Bottrop setzt um« [Kapitel 4](#)). So avancierte in Bottrop das Amt selbst zu einer »Managementagentur« für die Transitionsprozesse, in der die Strategie weiterentwickelt wird und multiple Akteure unterschiedliche Tätigkeiten ausführen (z.B. Koordination der Reallabore), um diese umzusetzen.

Die Erfahrungen in Bottrop zeigen deutlich, dass es weniger ein allumfassender Beteiligungsprozess ist, der den Erfolg ausmacht, als vielmehr das kritische Reflektieren, wann eine aktive Beteiligung von welchen Akteuren sinnvoll und machbar ist, und ob die relevanten Akteure über ausreichendes Interesse, Ressourcen und Kapazitäten für die gewünschte Beteiligung verfügen. Die aus der Theorie abgeleiteten Konzepte zur Umstrukturierung der Wirtschaftsförderungspraktiken können eine Orientierung geben, müssen aber nicht zwangsläufig erfolgreich sein. Stattdessen gilt es, spezifische Rahmenbedingungen und Faktoren im konkreten Kontext vor Ort zu berücksichtigen. Darunter fallen unter anderem die Bereitschaft der Akteure für Veränderung, Motivation und Vertrauen, aber auch Vermeidung von Parallelstrukturen, Sicherung von Experimentierräumen und nicht zuletzt der politische Wille. Dabei ist zu erwarten, dass in abhängig vom Kontext einige Faktoren wichtiger sind als andere (Rabadjieva & Terstriep 2019).

Auf Basis der fünfjährigen Aktionsforschung in Bottrop kann eine mögliche Vorgehensweise für die Umsetzung von Transitionsprozessen seitens der Wirtschaftsförderung skizziert werden. Visionsentwicklung, Lernen und Experimentieren, Aktivitäten, die dem Transitionsmanagement-Ansatz zu Grunde liegen, sind keine nacheinander erfolgenden Aufgaben, sondern werden innerhalb begleitender Prozesse im Rahmen des Monitorings, der Beteiligung (nach innen und außen) und der Aushandlung (von Rollen, Ressourcen und Arbeit) umgesetzt. Alle diese Prozesse zeichnen die partizipative Wirtschaftsförderung aus und können nicht unabhängig voneinander initiiert und orchestriert werden. [Abbildung 1.3](#) skizziert die Prozesse in einzelnen Schritten.

Ausgangspunkt der ziel- bzw. missionsorientierten Transition bildet idealerweise die Ermittlung des Status Quo von Trends und Wirkungen der laufenden Aktivitäten sowie deren kontinuierliches Monitoring und deren Evaluation (→ [Kapitel 2](#)). Wie zuvor dargestellt, erfordert ein nachhaltiger Transitionsprozess die aktive Mitwirkung der Akteure am Standort, dies gilt auch für das Monitoring und die Evaluation. Die zielgerichtete Beteiligung setzt ihrerseits voraus, die Kompetenzen, Aktivitäten und Motive der Stakeholder sowohl innerhalb (Mitarbeitende oder andere Ämter der Stadtverwaltung) als auch außerhalb der eigenen Organisation (Unternehmen, Intermediäre, Forschungseinrichtungen, Bürger:innen etc.) zu kennen und diese rechtzeitig in die Prozesse mitzunehmen. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Interessen, Vorkenntnisse und Kompetenzen zu berücksichtigen und zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Welche Formen und Instrumente der Beteiligung sich unterscheiden lassen und welche Grenzen Partizipation hat, wird in [Kapitel 3](#) diskutiert. Unmittelbar damit verbunden, ist das erforderliche

Abb. 1.3
Partizipative Wirtschaftsförderung –
Prozesse und Schritte

Monitoring



Beteiligung



Aushandeln



Commitment der Akteure, die Schaffung eines »gemeinsamen Wir« im Sinne transparenter und vertrauensvoller Kooperation sowie das Aushandeln von Verantwortlichkeiten. Die Erfahrungen in Bottrop zeigen, dass trotz des Beteiligungswillens der Wirtschaftsakteure, eine aktive »Managementagentur« notwendig ist. Damit diese agil und vorausschauend agieren kann, sind Wissensmanagement und ein strukturierter Austausch auf den unterschiedlichen Ebenen zwingend erforderlich. Wie Change-Prozesse innerhalb der Wirtschaftsförderung angestoßen werden können, wird in [Kapitel 4](#) vorgestellt.

¹ Nach Walker (2004) steht Transformation für die Fähigkeit der Akteure eines sozioökonomischen Systems, ein neues System zu gestalten, wenn das alte System aufgrund sich ändernder ökologischer, politischer, sozialer oder wirtschaftlicher Bedingungen nicht mehr tragfähig ist. Transition bezieht sich auf die Prozesse des Strukturwandels von einem Subsystem zu einem anderen, was zu einer langfristigen Transformation des Systems führen kann (Kemp & Rotmans, 2004).

² <https://17ziele.de/> (letzter Zugriff: 05.02.2022).

³ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de (letzter Zugriff: 05.02.2022).

⁴ https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en (letzter Zugriff: 05.02.2022).

⁵ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/funding/documents/climat_mission_implementation_plan_final_for_publication.pdf (letzter Zugriff: 15.03.2022).

⁶ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/funding/documents/cities_mission_implementation_plan.pdf (letzter Zugriff: 15.03.2022).

⁷ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/einwegplastik-wird-verbotten-1763390> (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Literatur

Borrás, S (2019). Domestic capacity to deliver innovative solutions for grand social challenges. In Stone D. & Moloney K. (Hrsg.).

Oxford Handbook on Global Policy and Transnational Administration. Oxford: Oxford University Press, 182–199. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758648.013.42>.

Bundesregierung (2019a). Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung zur Umsetzung des Klimaschutzplans 2050. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Bundesregierung (2019b). Nationales Programm für nachhaltigen Konsum. Gesellschaftlicher Wandel durch einen nachhaltigen Lebensstil. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Bundesregierung (2021). Generationenvertrag für das Klima. Klimaschutzgesetz 2021. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF (2018): Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025, Berlin: Deutschland. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Davis, J. S. (2002): The Governance of Urban Regeneration: A Critique of the »Governing Without Government« Thesis. Public Administration, 8 (2), 301 – 322.

Europäische Kommission (2019). Der europäische Grüne Deal. Mitteilungen der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel: Europäische Kommission.

Europäische Kommission (2020a): EU-Missionen in Horizont Europa. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Europäische Kommission (2020b): Circular Economy Action Plan. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Europäische Kommission (2021): „Fit für 55“: auf dem Weg zur Klimaneutralität – Umsetzung des EU- Klimaziels für 2030. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).

Foray, D., Mowery, D.C. & Nelson, R.R (2012). Public R&D and social challenges: what lessons from mission R&D programs? Res. Pol., 41, 1697–1702. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011>.

Foxon, T., Hammond G.P. & Pearson, P.J. (2008): Transition pathways for a low carbon energy system in the UK: Assessing the compatibility of large-scale and small-scale options. Proceedings of the 7th BIEE Academic Conference, Oxford, UK, 24–25 September.

Frenken, K. A (2017). Complexity theoretic perspective on innovation policy. Complex Innov. Pol., 3(1), 35–47. <http://dx.doi.org/10.20377/cgn-41>.

Fürst, D. (2003). Steuerung auf Regionaler Ebene versus Regional Governance. Informationen zur Raumentwicklung, 8/9.2003, 441 – 450.

Georghiou, L., Tataj, D., Celis, J., Gianni, S., Pavalkis, D., Verganti, R. & Renda, A. (2018): Mission-oriented Research and Innovation Policy – A RISE Perspective. Brüssel: European Commission. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/426921>.

Hekkert, M. P., Janssen, M. J. & Wessling, J. H. Mission-oriented innovation systems. Environ. Innov. Soc. 661 Transit 2020, 34, 76–79. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.11.011>.

- Horx, M. (2011): Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Jann, W. (2006). Governance als Reformstrategie - Vom Wandel und der Bedeutung verwaltungspolitischer Leitbilder. In Schuppert, G. (Hrsg.), Governance-Forschung: Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Baden-Baden: Nomos, 21–44.
- Joseph, J. & McGregor, J.A. (2020). Wellbeing, Resilience and Sustainability. The New Trinity of Governance. Cham: Palgrave Pivot: Cham, 39–70.
- Kemp, R. & Rotmans, J. (2004). Managing the transition to sustainable mobility. In: Boelie Elzen, Frank W. Geels, Kenneth Green (Hrsg.): System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy, 137 – 167. <https://doi.org/10.4337/9781845423421.00019>.
- Kleine, A. (2009). Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie – Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lahner J. (2021). Entwicklung der Wirtschaftsförderung. In Stember J., Vogelgesang M., Pongratz P., Fink A. (Hrsg.), Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33603-5_6.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N. & Huffenreuter, R.L. (2015). Transition Management. Tackling Stock of Governance Experimentation. Corporate Citizenship, 58, 48–66.
- Markert, P. (2018). Wirtschaftsförderung und Standortmanagement. In H. Meffert, B. Spinnen, und J. Block (Hrsg.), Praxishandbuch City- und Stadtmarketing. Wiesbaden: Springer, 204–233.
- Mazzucato, M. (2016). From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy. Industry and Innovation, 23(2), 140–156. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1146124>.
- Mazzucato, M. (2018a). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. Industrial and Corporate Change, 27(5), 803–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>.
- Mazzucato, M. (2018b). Missions: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Brussels: European Commission. <https://doi.org/10.2777/36546>.
- Meadowcroft, J. (2009). What about the politics? Sustainable development, transition management, and long term energy transitions. Policy Science., 42(4), 323–340.
- Merten, T., Schmid, J., Seipel, N., Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2019). Warum müssen lokale Wirtschaftsstrukturen transformiert werden? 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](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).
- Merten, T., Seipel, N., Rabadjieva, M. & 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 abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).
- Merten, T., Seipel, N. & Terstriep, J. (2019). Strategische Allianzen als Mittel zur lokalen Wirtschaftstransformation. 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](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).
- Meyer, K., Esch, D. & Rabadjieva, M. (2021). Reallabore in Theorie und Praxis: Reflexion des Forschungsdesigns im Hinblick auf die nachhaltige Transformation urbaner Räume. Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, 79(4), 366–381. <https://doi.org/10.14512/rur.38>.
- Park, S.E., Marshall, N.A., Jakku, E., Dowd, A.M., Howden, S.M., Mendham, E. & Flemming, A. (2012). Informing adaption responses to climate change through theories of transformation. Global Environmental Change, 22, 115–126.
- Rabadjieva, M. & 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](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2021). Ambition Meets Reality: Mission-Oriented Innovation Policy as a Driver for Participative Governance. Sustainability 13(1), 231. <https://doi.org/10.3390/su13010231>.
- Rotmans, J., Kemp, R. & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. Foresight, 3(1), 15–31.
- Schot, J. & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. Research Policy, 47(9), 1554–1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>.
- Uyarra, E.; Ribeiro, B. & Dale-Clough, L. (2019). Exploring the normative turn in regional innovation policy: responsibility and the quest for public value. European Planning Studies, 27(12), 2359–2375. <https://doi.org/10.1080/9654313.2019.1609425>.
- Wagner-Endres, S., Scheller, H., Peters, O, Gieseler, H. & Wolf, U. (2021). Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung. Akteure – Instrumente – Handlungsansätze. Gemeinschaftsstudie, Berlin: Difu-Sonderveröffentlichung. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 11.02.2022).
- Walker, B.; Holling, C. S.; Carpenter, S. R. & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. Ecology and Society 9(2): 5. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 15.03.2022).
- Wanzenböck, I., Wessling, J. H., Koen, F., Hekkert, M. P. & Weber M. (2020). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solving space. Science and Public Policy, 1-16. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa027>.
- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2017a). Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop. AP1.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONa, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Wiesenthal, H. (2006). *Gesellschaftssteuerung und Gesellschaftliche Selbststeuerung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wittmayer, J.M. & Loorbach, D. (2015). *Governing Transitions in Cities: Fostering Alternative Ideas, Practices, and Social Relations Through Transition Management*. In D. Loorbach, J.M. Wittmayer, H. Shiroyama, J. Fujino, J. & S. Mizuguchi (Hrsg.), *Governance of Urban Sustainability Transitions*. Berlin: Springer, 13–32.

Bottrop setzt um - Reallabore

»In den Reallaboren können wir mit einer kleinen Gruppe motivierten Unternehmen zielorientiert an einem Thema arbeiten und den nachhaltigen Output erhöhen.«

Sabine Wissmann

Der Ansatz der Reallabore ist in der ersten Projektphase bei den Unternehmen auf reges Interesse gestoßen und wurde in dem Verstärkungsvorhaben fortgeführt. Waren die Reallabore in der ersten Projektphase noch stark von wissenschaftlichen bzw. theoretischen Ansätzen geleitet, lag der Fokus in der zweiten Phase auf der kollaborativen Umsetzung innovativer Lösungen. Ziel war es, einen interaktiven Diskurs zwischen Wirtschaftsakteuren, Wissenschaft, Multiplikatoren und Wirtschaftsförderung zu etablieren. Im Vordergrund sollte dabei die intrinsische Motivation der Akteure stehen. Im Einzelnen hieß das, die Interessensgruppen mit ihren spezifischen Bedarfen und Motivationen zu identifizieren, zu mobilisieren und den Mehrwert gezielt zu kommunizieren.

Vorhaben

Basierend auf den bisherigen Erfahrungen wurden die beiden Reallabore »Hybride Formen des Handels« und »Digitale Koproduktion im Handwerk«, die bereits in der ersten Förderphase initiiert wurden, fortgeführt. Abgeleitet aus den im Rahmen der Wirtschaftsallianz entwickelten Zukunftsthemen (und den im Zukunftsplan verankerten Maßnahmen) wurde darüber hinaus das Reallabor »Fachkräftesicherung« auf den Weg gebracht. Die Themenauswahl der Reallabore spiegelt die auf der Unternehmensseite beschriebenen Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels (Fachkräfte, Digitalisierung und Innovation sowie Ressourcenverfügbarkeit) wider.

Die drei Reallabore konnten trotz Personalwechsels und der durch die Covid-19-Pandemie entstandenen Herausforderungen umgesetzt werden. Die Wirtschaftsförderung nahm dabei eine zentrale Rolle ein, um die einzelnen Themen zu koordinieren und zu vermitteln. Die Inhalte wurden auf Basis des Bottroper Kontexts und im Einklang mit dessen Herausforderungen konkretisiert, sodass jedes Reallabor unterschiedliche Megatrends und Nachhaltigkeitsziele adressierte:

Umsetzung

Reallabor	Maßnahme(n)	Megatrend/SDG
Hybride Formen des Handels	Fairtrade-Town – Auszeichnung und Netzwerk:	MT »Faires Handeln« SDG 11 »Nachhaltige Städte und Gemeinden« SDG 12 »Nachhaltige/r Konsum und Produktion«
	HalloBot – Onlineplattform und Digitalisierungsangebot	MT »Digitalisierung« (durch die Covid-19-Pandemie gestärkt)
Digitale Koproduktion im Handwerk	Kooperation zur Erhöhung des Digitalisierungsstands der Bottroper Handwerksunternehmen	MT »Digitalisierung«SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum«
Fachkräftesicherung	Unterstützung der Integration von Geflüchteten in Bottroper Unternehmen	MT »demografischer Wandel«MT »Migration«SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum« SDG 10 »Weniger Ungleichheiten«

Auf den folgenden Seiten werden die Inhalte der drei Reallabore detailliert beschrieben.

Reallabore »Hybride Formen des Handels«

Hintergrund und Zielsetzung: Das Reallabor »Hybride Formen des Handels« wurde schon in der ersten Projektphase mit Fokus auf den Einzelhandel eingeführt. In der zweiten Projektphase wurden im Reallabor zwei Hauptziele formuliert: Zum einen sollte die Bottroper Wirtschaft, die durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt ist, weiterhin zum Thema Digitalisierung unterstützt werden. Dieser Bedarf hat sich im Zuge der Covid-19-Pandemie erhöht. Mit dem Eintreten der Kontaktbeschränkungen und des Lockdowns wurde schnell klar, dass es vielen Unternehmen, sowohl aus dem Einzelhandel als auch der Gastronomie und anderen Dienstleistungsbereichen, an einer digitalen Präsenz und Online-Angeboten mangelt. Um die Resilienz der Wirtschaft zu erhöhen, hat das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement mehrere Maßnahmen koordiniert und umgesetzt. Darüber hinaus hat sich das Amt mit dem Projekt »Bottrop 2018+« das Ziel gesetzt, den Wirtschaftsstandort nachhaltiger zu gestalten. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Reallabors das Thema »Fairtrade« aufgegriffen und parallel als ein weiteres Reallabor verfolgt.

Reallabor 1. Maßnahmenbeschreibung

	Fairtrade-Town	HalloBot
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Auszeichnung »Fairtrade-Town« - Kriterien erfüllen, Akteure vernetzen und zum Thema Fairtrade engagieren • Netzwerk »Fairtrade Bottrop« 	<ul style="list-style-type: none"> • Wifi in der Innenstadt • Veranstaltungsreihe »Digitalisierungsausbau in Unternehmen • Onlineplattform
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Amt für Wirtschaftsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Amt für Wirtschaftsförderung
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Bottrop2018+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Bottrop2018+ • Förderprogramm »Wifi4EU«
Beteiligte Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelhändler, Politik (Stadtrat), Gastronomie, Glaubensgemeinschaften, Schulen, Vereine und Kitas 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 Unternehmen in der Innenstadt – Räumlichkeiten für Wifi Spots • Digitalisierungsexperten • Unternehmen aus Handel, Gastronomie und Gewerbe
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamte Stadtgesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger:innen • Unternehmen • Gesamtstadt
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Sichtbarkeit • Gegenseitige Unterstützung zum Thema »Fairtrade« durch Vernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Kundschaft in der Innenstadt • Information zu Digitalisierungsausbau, starke Unternehmen • Kostenlose und niederschwellige digitale Präsenz für Unternehmen; Stadtangebot auf einem Blick
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • 26. November 2021 – Auszeichnung erworben; Übererfüllung der Kriterien (z.B. 17 Akteure in der Steuerungsgruppe statt 3). • Einbindung in die regionalen und nationalen Fairtrade Netzwerke • Interesse in Großunternehmen geweckt • Inspiration zum Engagement in Schulen • Start des Netzwerks 	<ul style="list-style-type: none"> • Freies Wifi in der Innenstadt • 3 Unternehmen konnten Förderung für Digitalisierungsmaßnahmen nach der Veranstaltungsreihe erwerben; Erhöhtes Interesse für weitere Angebote (Digital Coaching) • Großes Interesse für die Plattform, jedoch wenig Einschreiben nach Eigeninitiative. Aktive Rolle der Wirtschaftsförderung. Meist besuchten Seiten: Fairtrade-Town, Wochenmarkt, Bottrop-Gutschein

Zukunftsperspektive: Das Thema Digitalisierung wird Bottrop und die Wirtschaft weiterhin begleiten. Die Betreuung und Aktualisierung der aufgebauten Plattform wird fortgeführt, sodass sie als ein erster »digitaler« Stopp für die Bottroper Bürger:innen und Unternehmen dienen kann. Die erworbene Auszeichnung »Fairtrade-Town« hat zunächst eine Validität von 2 Jahren. Nach Ablauf dieser Zeit wird eine neue Prüfung stattfinden. Aus diesem Grund wird angestrebt, über die Projektlaufzeit hinaus das Netzwerk und das Engagement aufrechtzuerhalten und zu erweitern.

Zum Weiterlesen:

www.hallo-bot.de

<https://hallo-bot.de/fairtrade-town-bottrop>

Reallabor »Digitale Koproduktion im Handwerk«

Hintergrund und Zielsetzung: Schon in der ersten Projektphase fiel der thematische Fokus des Reallabors »Digitale Koproduktion im Handwerk« auf den Megatrend Digitalisierung. Insbesondere die Zusammenarbeit mit der Hochschule Ruhr West (HRW) bzw. dessen FabLab ist hier zu nennen. Der Transfer der theoretischen Digitalisierungsstrategie und -möglichkeiten in die Praxis des Bottroper Handwerks blieb jedoch aus. Zudem steht das Handwerk im Allgemeinen und so auch in Bottrop vor der Herausforderung des Nachwuchs- und Fachkräftemangels. Die Konzentration der handwerklichen Betriebe auf das tägliche Kerngeschäft erschwert eine verbesserte Fachkräftesicherung sowie die Auseinandersetzung mit Digitalisierungsmethoden. An diesen Punkten setzt das Reallabor in der zweiten Projektphase an.

Zwei übergeordnete Zielsetzungen wurden dabei verfolgt: Imageförderung des Wirtschaftszweigs Handwerk sowie Digitalisierungs-, und Innovationsförderung der handwerklichen Betriebe innerhalb des Bottroper Stadtgebiets. Unmittelbar damit verbunden wurde eine Kampagne, die auf eine Attraktivitätssteigerung des Handwerks, eine Sensibilisierung der allgemeinen Öffentlichkeit und auf die Förderung der Sichtbarkeit des Berufszweigs als wettbewerbsfähiger, zukunftsfähiger und sicherer Arbeitgeber abzielte, angestoßen.

Kooperation zur Erhöhung des Digitalisierungsstands der Bottroper Handwerksunternehmen	
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> formale Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren Initiative »Digitalisierung als Imageträger des Bottroper Handwerks« inkl. <ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Veranstaltungsreihe »Handwerker Frühstück« virtueller Digitalisierungssprechtag für das Bottroper Handwerk mit der Möglichkeit der betriebspezifischen Beratung mit Fachexpert:innen der HWK zu individuellen Themen Erstellen einer medienwirksamen Imagekampagne, die das Bottroper Handwerk mittels der Themen Digitalisierung und Innovation in der Öffentlichkeit präsentiert
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> Amt für Wirtschaftsförderung, später kann wechseln
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> Überwiegend Bottrop2018+, später geteilte Ressourcen
Beteiligte Akteure	<ul style="list-style-type: none"> Handwerkskammer Münster, Kreishandwerkerschaft Emscher-Lippe-West, Agentur für Arbeit Gelsenkirchen, Jobcenter Arbeit für Bottrop
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> Handwerksunternehmen
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> das Bottroper Handwerk wird als kompetenten Arbeitgeber in der Öffentlichkeit darzustellen und als zukunftsfähigen Wirtschaftstreiber wahrgenommen Sicherung von Nachwuchs
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> August 2021 beschließen der offiziellen Kooperation September 2021 Auftaktveranstaltung November 2021 Start vom Handwerker Frühstück und Digitalisierungssprechtag Anfang 2022 Start der Imagekampagne

Reallabor 2.
Maßnahmenbeschreibung

Zukunftsperspektive: Die effektiven Maßnahmen im Reallabor konnten erst in der zweiten Hälfte 2021 umgesetzt werden. Die Themen Digitalisierung und Fachkräftesicherung werden das Handwerk in Bottrop allerdings langfristig begleiten. Vor diesem Hintergrund war es zentral eine Kooperation zwischen den wichtigsten Akteuren am Standort zu initiieren, die neben den angestoßenen Aktivitäten zukünftig weitere Themenschwerpunkte setzen und bespielen können. Dazu zählt u.a. die Weiterführung des Handwerker-Frühstücks als Netzwerk- und Informationsformat. Zudem liegt das Bestreben darin, die Kooperation innerhalb der Branche als relevanten Partner zu etablieren, indem sie Informationen sowie Beratungs- und Förderangebote an die Handwerksbetriebe heranträgt.

Reallabor »Fachkräftesicherung«

Hintergrund und Zielsetzung: In verschiedenen Branchen und Gewerke wird in den nächsten Jahren ein Fachkräftemangel erwartet. Seitens der Unternehmen wird dieser bereits seit geraumer Zeit befürchtet und teilweise als Grund für den Rückgang unternehmerischer Expansionsmöglichkeiten angeführt. Außerdem wird davor gewarnt, dass bestehende Wertschöpfungsketten beeinträchtigt und Dienstleistungen zukünftig nicht mehr in gewohntem Maße angeboten werden könnten, wenn der Zugang zu Fachkräften nicht länger gewährleistet werden kann. Zudem ist ein voranschreitender demografischer Wandel zu beobachten mit der Folge, dass die momentane Belegschaft sukzessive in den Ruhestand wechselt. Aus diesen Gründen widmet sich das Reallabor »Fachkräftesicherung« der Frage, in welchem Ausmaß und unter welchen Bedingungen eine Einstellung von Geflüchteten als Fachkräfte eine Chance zur Abmilderung dieses Fachkräftemangels sein kann.

Übergeordnetes Ziel des Reallabors ist es, die Möglichkeiten zur Integration Geflüchteter in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt zu überprüfen und hierbei den Fokus auf die Erfahrungen und Wünsche der Bottroper Unternehmen sowie die potenziellen Fachkräfte zu legen. Die Unternehmenssicht bildet den Ausgangspunkt für die Erhebung dieser Integrationsmöglichkeiten. Das Reallabor konzentriert sich dabei auf Handwerksbetriebe. Die Wahl der Branche hat sich aus einer erhöhten Anstellungsquote von Geflüchteten sowie einer höheren Teilnahmebereitschaft der Betriebe ergeben. Die Erkenntnisse sollen dennoch auf alle Gewerke anwendbar sein.

Reallabor 3. Maßnahmenbe- schreibung

Möglichkeiten zur Integration von Geflüchteter in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt	
Aktivitäten	Verständnis über die Einstellung Geflüchteter verschaffen Handlungsbedarfe ermitteln durch: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Befragung von (Handwerks)Unternehmen (Interviews) • Initiierung eines Netzwerks des Referats Migration, Unternehmen und weiteren Akteuren
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Amt für Wirtschaftsförderung, später kann wechseln
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Bottrop2018+ (projektfinanziert)
Beteiligte Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialamt bzw. Referat Migration, Ausländeramt, Unternehmen, Geflüchtete
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> • (Handwerks-)Unternehmen
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> • direkten Einfluss auf kommunales Verwaltungshandeln ausüben • Unterstützungsangebote mitgestalten
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Interview mit 5 Unternehmen mit Erfahrung in der Anstellung von Geflüchteten • Handlungsbedarfe in der Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Behörden, Geflüchteten und Unternehmen ermittelt • Interesse an einer Anerkennung des Beschäftigungsstatus geflüchteter Auszubildender und einer womöglich langfristigen Beschäftigung • Zusammenschluss von relevanten Akteuren – Wirtschaftsförderung, dem Referat Migration und dem Ausländeramt – und Formulierung von möglichen Handlungsoptionen über die Projektlaufzeit hinaus (z.B. Einrichten von einer zentralisierten Begleitmöglichkeit im Ausländeramt) • Unternehmensveranstaltung zur Präsentation der Ergebnisse und Folgemaßnahmen

Zukunftsperspektive: Über die Projektlaufzeit hinaus soll am NRW-Landesprogramm »Kommunales Integrationsmanagement« (KIM) angeknüpft und die Maßnahme weitergeführt werden.



MEHRWEGPFAND- SYSTEM RECIRCLE

 *Praxisbeispiel
Stadt Rottenburg am
Neckar, Baden-Würt-
temberg*

Format	Einführung des Mehrwegpfandsystems von reCIRCLE
Ziel	Weniger Einwegverpackungsmüll in der Kommune durch Unterstützung der lokalen Gastronomie beim Übergang zur verpackungsfreien Gastronomie, Erreichung der 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs), insbesondere Ziel 11 »Nachhaltige Städte und Kommunen«
Zielgruppe	Gastronom:innen, Bür-ger:innen, Betriebe
Stakeholder	Lokale Gastronomie, Betriebe, Stabsstelle Umwelt und Klimaschutz
Rolle der Wirtschaftsförderung	Impulsgeber, Koordina-tor, Schnittstelle zwischen reCIRCLE und Gastronomie, Unter-stützung beim Marke-ting
Rolle der Zielgruppe/ der Stakeholder	Kooperationspartner, Umsetzung in Eigenver-antwortung, Unternehmen als Schnittstelle zwischen Kund:in-nen und Mehrwegpfandsystem
Notwendige Ressourcen	Personelle Ressourcen (insgesamt 1 Woche Arbeitszeit), Bereit-stellung des Netzwerks
weitere Informationen	https://www.wtg-rottenburg.de/parken-mobilitaet-1

● **Beitrag von:**

Christina Gsell und
Hannah Wagner, Rottenburg
Jessica Siegel, IAT

Im Jahr 2010 wurde Rottenburg am Neckar als erste Fairtrade-Stadt Baden-Württembergs ausgezeichnet. Seitdem setzt sich eine Arbeitsgruppe mit dem Thema Fairtrade und Nachhaltigkeit auseinander. Mit Beginn der COVID-19-Pandemie im März 2020 musste die lokale Gastronomie auf den To-Go-Betrieb umsteigen. Durch die Einführung eines Mehrwegpfandsystems sollte der Verpackungsmüll eingedämmt werden:

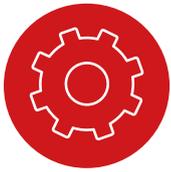
Ablauf

1. Nachdem die Reaktion der lokalen Gastronomie zunächst verhalten war, da man Kosten und Aufwand scheute, gab der Gemeinderat Anfang 2021 erneut den Impuls für die Einführung eines Mehrwegpfandsystems. Grund war die anhaltende COVID-19-Pandemie und der Beschluss des Bundeskabinetts zur Neuerung des Verpackungsgesetzes.
2. Die Wirtschaftsförderung recherchierte verschiedene Anbieter und schaute, welche Anbieter bereits in den umliegenden Kommunen vertreten waren. So sollte die Schaffung einer »Insellösung« und die Einführung disparater Systeme vermieden werden.
3. Die Wirtschaftsförderung lud ausgewählte Anbieter zu einem virtuellen Gespräch mit den Unternehmen ein, im Rahmen dessen sie ihr jeweiliges System vorstellen konnten.
4. Gemeinsam haben sich die Wirtschaftsförderung, Stabsstelle Umwelt und Klimaschutz und die Unternehmen für das System von reCIRCLE entschieden.
5. Zu Beginn der Einführung des Mehrwegpfandsystems beteiligten sich 8 Unternehmen aktiv. Der Anbieter reCIRCLE unterstützte diese finanziell, während der ersten 3 Monate, indem die ersten 50 Boxen kostenlos zur Verfügung gestellt wurden. Die fortlaufenden Nutzungsgebühren betragen 13,5 Cent pro Nutzung der Box und acht Cent pro Nutzung des Cups. Die ersten 100€ dieser Nutzungsgebühren je Betrieb wurden von der Stabsstelle Umwelt- und Klimaschutz übernommen.

Ergebnisse Bisher sind acht Gastronomien Teil des Mehrwegpfandsystems. Weitere fünf Unternehmen haben Interesse bekundet, das System künftig einzuführen. In diesen Lokalen haben Kund:innen die Möglichkeit, 10 Euro Pfand für die Mehrweg-Boxen bzw. 5 zu verzichten. Der Verpackungsmüll konnte dadurch reduziert werden.

Mehrwerte Die mehrmalige Nutzung (200 Wiederverwendungen) der Mehrwegverpackungen führt nicht nur zur Einsparung von Einwegverpackungsmüll, sondern ebenso zu einer langfristigen Verringerung von Kosten und einer verbesserten Ökobilanz der Kommune. Städtische Reinigungskosten werden reduziert, Ressourcen werden geschont, CO₂ eingespart und das Stadtbild verschönert.

Herausforderungen Die größte Herausforderung stellt die Kommunikation mit den Gastronom:innen und die Sensibilisierung für das Thema dar. Die Wirtschaftsförderung, Stabsstelle Umwelt und Klimaschutz und reCIRCLE arbeiten eng zusammen, um mittels direkter Ansprache, Telefonakquise und Testzeiträumen ein Bewusstsein zu schaffen. Schwer zu überzeugen seien vor allem größere Ketten, wie Bäckereien und Metzger, da hier zunächst die Zentrale überzeugt werden müsse. Nach der Einführung müssen Unternehmen das Mehrwegpfandsystem aktiv bei ihren Kund:innen bewerben, was einen zusätzlichen Zeitaufwand für diese bedeutet.



PROSPERKOLLEG – ZIRKULÄRE WERT- SCHÖPFUNG



Praxisbeispiel Region
Emscher-Lippe, Nord-
rhein-Westfalen

Format	Anwendungsorientiertes Forschungsprojekt zwischen Hochschule, Kommune, Region und Unternehmen
Ziel	Die Transformation hin zur zirkulären Wertschöpfung in der Region erforschen und parallel zur Umsetzung anregen
Zielgruppe	Unternehmer:innen, Fachkräfte, Bildungsanbieter:innen, Forscher:innen
Stakeholder	Hochschule Ruhr West, Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop, WiN Emscher-Lippe GmbH, Effizienz-Agentur NRW, Prosperkolleg e.V.
Rolle der Wirtschaftsförderung	Vernetzung, Sensibilisierung und Aufklärung; Präsentation des Projektes in Gremien, bei Verbänden und auf diversen Veranstaltungen; Organisation und Koordination vom Unternehmensnetzwerk und weiteren Informationsveranstaltungen (virtuell und digital)
Rolle der Zielgruppe/ der Stakeholder	Forschung, Vernetzung, Veranstaltungsorganisation, Best Practice Beispiele
Notwendige Ressourcen	Personelle Ressourcen (eine volle Stelle im Amt für Wirtschaftsförderung), Zeit, Engagement und Kompetenzen für langfristiges Bearbeiten des Themas
weitere Informationen	https://prosperkolleg.de/ http://circularhotspot.nrw/

- **Beitrag von:**
Julia Böhm, Stadt Bottrop
Maria Rabadjeva, IAT

Projektbeschreibung Das Forschungsprojekt »Prosperkolleg - Zirkuläre Wertschöpfung« wird vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW gefördert und hat die Aufgabe, die zirkuläre Wertschöpfung in der Emscher-Lippe Region durch Synergieeffekte zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Kommunen voranzutreiben. Das Projekt möchte mit Unternehmen gemeinsam Wege entwickeln, rohstoffbewusster zu produzieren, dabei Kosten zu sparen und gleichzeitig Nachhaltigkeits- und Klimaziele zu unterstützen. Ganz konkret leistet das Projekt einen Beitrag zum SDG 12 »Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster«, SDG 8 »Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum« und SDG 9 »Industrie, Innovation und Infrastruktur«. Die zirkuläre Wertschöpfung wird dabei vorrangig gefördert, sodass in diesem Zusammenhang ihre Produkte, Verfahrensweisen und Geschäftsmodelle ganzheitlich überdacht und gestaltet werden. Ziel ist es, das lineare, abfallproduzierende Wirtschaftsmodell in ein Kreislaufmodell zu übertragen.

(Dienst)Leistungen Das Prosperkolleg als Projekt setzt sich folgende Schwerpunkte:

- Kommunikation & Vernetzung – für Zirkuläre Wertschöpfung sensibilisieren und begeistern; Unternehmen aufschließen, Unternehmensnetzwerk, Informationsveranstaltungen;
- Betriebliche Initiierung – zur Umsetzung anregen, Erstgespräche, Workshops und Fachworkshopsreihen mit und für Unternehmen aus der Region
- Qualifizieren – Qualifizierungsbedarfe erheben und Qualifizierungsmöglichkeiten (weiter)entwickeln
- Circular Digital Economy Lab– Best Practice erproben und demonstrieren, technisch-wirtschaftliche Lösungsansätze entwickeln, Fragestellungen und Bedarfe der mittelständischen Wirtschaft erforschen
- Forschung & Vernetzung – Zirkuläre Wertschöpfung erforschen und Forschende vernetzen, Virtuelles Forschungsnetzwerk „CE-researchNRW“.

Das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in Bottrop beteiligt sich im Projekt mit einer vollen Stelle, die für das Projekt besetzt wurde. Einen großen Teil der Arbeit besteht in der Kontaktaufnahme zu Unternehmen und Intermediären. Zudem betreibt die Wirtschaftsförderung auch Aufklärungsaktivitäten, da das Thema »Zirkuläre Wertschöpfung« für viele kleinen und mittelständischen Unternehmen noch wenig bekannt ist.

Rolle der Wirtschaftsförderung

Anfänglich wurden vom Projektteam Unternehmensbesuche unternommen, um für das Thema aufzuschließen und erste Ideen mit den Unternehmen zu entwickeln, wie sie ihre Geschäftsmodelle und Produkte anpassen können. Dieser Vorgang wird seit neustem durch einen standardisierten Circularity Check ersetzt. Darüber hinaus organisiert und koordiniert die Wirtschaftsförderung das Unternehmensnetzwerk »Zirkuläre Wertschöpfung« - ein Veranstaltungsformat ausschließlich für Unternehmen. Das Netzwerk stellt Best Practice Beispiele aus der Region und darüber hinaus vor und ermöglicht eine bilaterale Vernetzung.

Durch das Projekt ergeben sich Mehrwerte für alle Beteiligten:

Mehrwerte

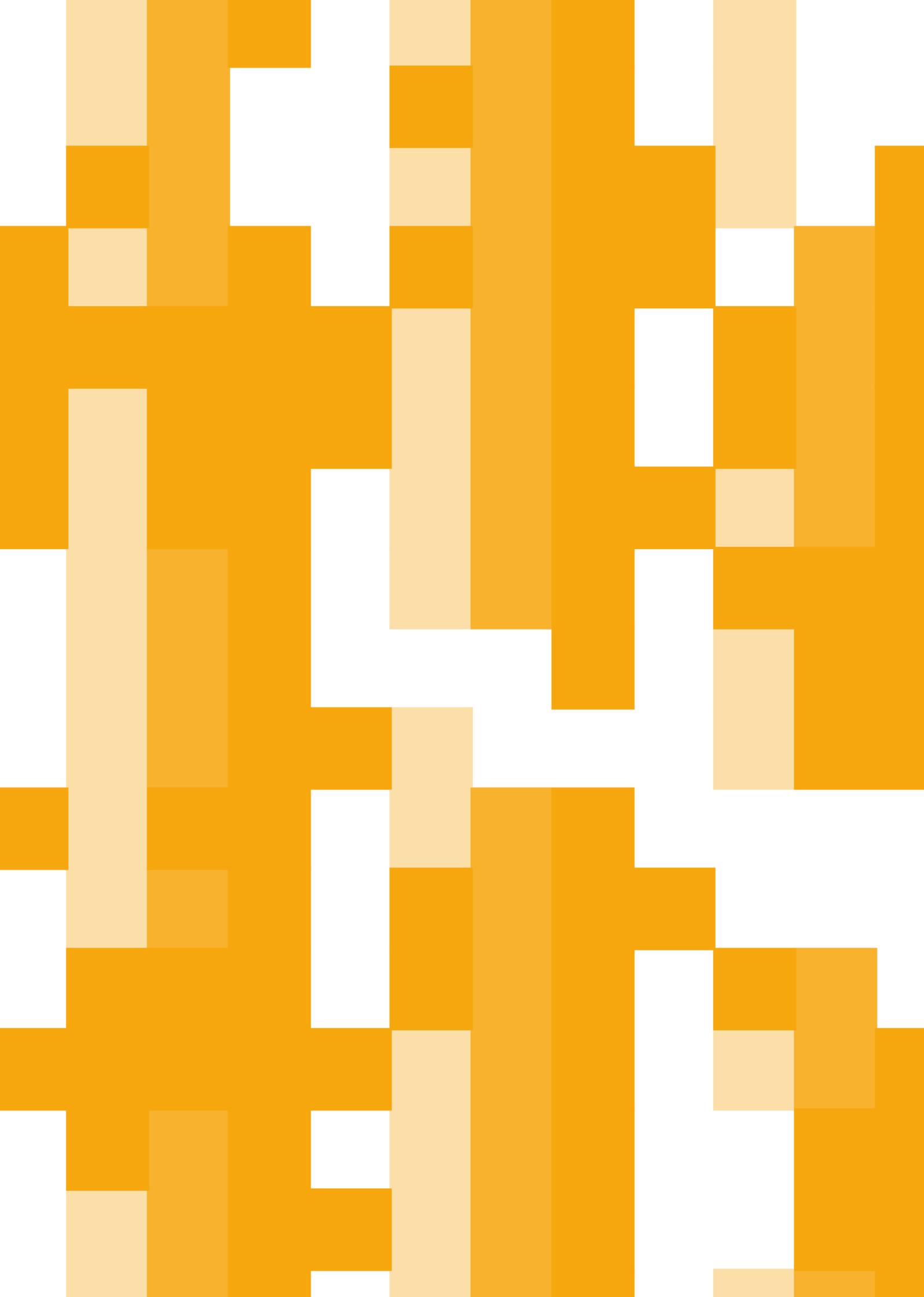
Unternehmen: ökonomische Vorteile durch Schließung von Kreisläufen, Einsparen von Rohstoffen und Unabhängigkeit von Lieferketten; Wissen und Qualifizierung, Erschließung von neuen Zielgruppen und Märkte durch neue zirkuläre Geschäftsmodelle.

Standort: Das Projekt fördert nachhaltiges Wirtschaften und trägt zur Erreichung der gesetzten Nachhaltigkeitsziele am Standort bei. Kompetenzsteigerung im Thema »zirkuläre Wertschöpfung«, die zukünftig zu einer Profilierung beitragen können. Das Thema soll langfristige bearbeitet werden. Zurzeit wird der »Circular Economy Hotspot« vom 12.-14. September 2022 in Bottrop geplant. Der Hotspot ist eines der wichtigsten Gipfeltreffen der Branche und findet zum ersten Mal in Deutschland statt. Vergangene Austragungsorte waren

z. B. Barcelona, Belgien oder die Niederlande.

Forschung: Erkenntnisgewinn und Anwendung in der Praxis durch die Aktionsforschung, Vernetzung und Veranstaltungen.

Herausforderungen Die größte Herausforderung stellte am Anfang der Neuheitsgrad des Themas dar. Als unbekanntes Thema sowohl für die Wirtschaftsförderung als auch für die Unternehmen, gab es zunächst Informations- und Kompetenzaneignungsbedarf. Unternehmen mussten für das Thema neu aufgeschlossen und akquiriert werden, was einen hohen Vernetzungsaufwand darstellte. Zudem hat die Covid-19-Pandemie die Unternehmen vor Existenzproblemen gestellt, sodass eine noch intensivere Sensibilisierung über die Mehrwerte von zirkulärer Wertschöpfung notwendig wurde. Trotz der Kontaktbeschränkungen ist es dem Projektteam gelungen, das Thema in der Emscher-Lippe Region und darüber hinaus zu etablieren. Der Wirtschaftsstandort Bottrop profitiert nun von der zirkulären Wertschöpfung und das Thema soll nach Projektende fortgeführt und verstetigt werden. Der Circular Economy Hotspot im September 2022 wird als große Chance gesehen, europäische Gäste in Bottrop zu begrüßen und die Innovationskraft der Stadt zu präsentieren.



2



Monitoring & Evaluation



Auf den Punkt

1. Monitoring und Evaluation sind unabdingbare Elemente der [nachhaltigen Entwicklung](#). Dabei kann zwischen Monitoring der Kommunalentwicklung als integrativer Ansatz, Monitoring der Wirtschaftsaktivitäten als ein wichtiges Subsystem in der Kommune und Monitoring der Wirtschaftsförderung als wirtschaftliche Messung und Selbstevaluation unterschieden werden. Das Kapitel fasst die wichtigsten Instrumente auf den einzelnen Ebenen zusammen und regt für einen integrativen Ansatz an.

2. Das [Monitoring als Aktivität der Wirtschaftsförderung](#) beinhaltet neben Sensibilisierungsmaßnahmen und der Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens auf Unternehmensebene – dort, wo möglich auch – die Kooperation mit und Beteiligung von Unternehmen bei der Datenerfassung und die Abbildung des nachhaltigen Wirtschaftens auf kommunaler Ebene. Gleichzeitig gilt es, die Nachhaltigkeit innerhalb der Wirtschaftsförderung als Vorbild zu sichern.

3. [»Bottrop setzt um«](#): Einführung des [Werkzeugkastens](#) für die Wirtschaftsförderung (22 Werkzeuge für Strategieentwicklung, Teamarbeit, Wissensmanagement, Monitoring und Evaluation). [Eva-uation der Reallabore](#) innerhalb von »Bottrop 2018+«.

4. [Praxisbeispiele](#): (1) [InnovationCity Ruhr | Modelstadt Bottrop](#) – Messung von CO₂ Emissionen, Effekte auf die Wirtschaft und Steigerung der Lebensqualität. (2) [SDG Indikatoren für Kommunen](#) – Onlineplattform nach Baukastenprinzip für ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. (3) [Indikatorenvergleich für die Wirtschaftsförderung](#) – Übersicht von Indikatoren und beispielhaften Maßnahmen in Bezug auf die SDGs.

»Nachhaltigkeits-Monitoring und Evaluation erlauben mittel- und langfristig Transformationspfade nachzuzeichnen, zu steuern und zu überprüfen.«

Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen und die fünf Missionen der Europäischen Union (→ [Kapitel 1](#)) gelten als die Orientierung für die Nachhaltigkeitsentwicklung auf allen Governance-Ebenen. Sie bilden einen Ausgangspunkt zur Strategieentwicklung und adressieren mit ihren abstrakten Formulierungen primär politische Entscheidungsträger:innen. Die Aufgabe, konkrete Handlungsprogramme zu entwickeln und das Erreichen der gesetzten Ziele zu steuern, fällt den Kommunen und Regionen zu (Jossin 2021). Als Hauptakteur der Umsetzung und des Orchestrierens der Transformationsprozesse wird von ihnen erwartet, nicht nur kontextspezifische Nachhaltigkeitsansätze zu entwickeln, sondern zugleich die damit einhergehenden Unsicherheiten zu reduzieren und mittelfristig Informationen über die Zielerreichung zu liefern. Im Idealfall wären die Kommunen auf Basis ihrer kontextspezifischen Strategien und deren Umsetzung in der Lage, folgende Frage zu beantworten: *»Welchen Beitrag leisten meine Aktivitäten zur Erreichung der einzelnen Nachhaltigkeitsziele?«* Die Beantwortung dieser Frage verlangt Transparenz, Messung und eine Reflexion der Fortschritte, sowohl in Bezug auf die Strategie als Ganzes wie auch mit Blick auf einzelne Projekte und Maßnahmen und betrifft insofern die gesamte Kommune oder Region, sowie die Wirtschaftsförderung als ein zentraler Akteur.

Anerkannte Instrumente zur Messung und Reflexion aus der Betriebswirtschaftslehre stellen das Monitoring und die Evaluation dar (→ Abb. 2.1). Sie werden seit langem im Unternehmenskontext zur Steuerung der Wirtschaftsleistung genutzt, mit der wachsenden Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements auf kommunaler Ebene halten sie jedoch verstärkt in den Verwaltungskontext Einzug. Die Prozesse zur Entwicklung, Durchführung und Überprüfung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Kommunalentwicklung unterscheiden sich dahingehend von denen in Unternehmen, als dass die Anzahl der beteiligten Akteure und ihre unterschiedlichen Interessen deutlich höher sind. Die damit einhergehende steigende Komplexität verlangt eine entsprechende Anpassung der Werkzeuge, sodass Strategien, Projekte und Maßnahmen mit unterschiedlicher Reichweite und Akteurskonstellationen evaluiert werden können.

Nachhaltige Kommunalentwicklung repräsentiert somit einen ganzheitlichen Ansatz, der soziale und wirtschaftliche Entwicklung, Umweltmanagement und die enge Zusammenarbeit zwischen den Kommunalakteuren integriert (→ Abb. 2.1). Dabei werden Ziele, Programme und Maßnahmen unter Beteiligung von Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft und unter Berücksichtigung von Ressourceneffizienz, Energieverbrauch, biologischer Vielfalt und menschlichem Wohlergehen ausgehandelt und umgesetzt (Welschhoff et al. 2017). Die entsprechende Ausrichtung und Förderung der Wirtschaft bilden einen Teil dieses Prozes-

Monitoring = Messen und Dokumentieren von Fortschritten, Erfolgen und Ergebnissen. Es eignet sich insbesondere dafür, Inputs, Outputs und Outcomes (kurzfristige Wirkungen) und bedingt Impacts (langfristige Wirkungen) zu dokumentieren und setzt eine kontinuierliche Datenerfassung voraus.

Evaluation = ein Instrument zur systematischen Überprüfung von Interventionen, mit dessen Hilfe praxisrelevantes Wissen generiert, dokumentiert und nutzbar gemacht wird (allgemeines Verständnis). Sie ist ein ziel- und zweckorientierter Bewertungsprozess einer bestimmten Maßnahme bzw. eines Bündels von Maßnahmen.

ses. Während nachhaltiges Wirtschaften das Verhalten von Unternehmen im Einklang mit den Nachhaltigkeitszielen bezeichnet, verstehen wir unter nachhaltiger Wirtschaftsförderung die Ausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten am Standort an die übergeordneten Nachhaltigkeitsziele. Ein Beispiel ist die Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der Entwicklung von Gewerbegebieten durch Dachbegrünung oder die Ausschreibung von Wettbewerben für »nachhaltige« Gründungen. Damit wird dem Aspekt Rechnung getragen, dass die kommunale/regionale Wirtschaftsförderung ein wichtiger Akteur nachhaltiger standortbezogener Transformationsprozesse ist. Zugleich fungiert die nachhaltige Wirtschaftsförderung als Vorbild und sollte daher – ähnlich wie die Unternehmen – Nachhaltigkeit im eigenen Tun leben. Dies setzt voraus, dass die Wirtschaftsförderung in der Lage ist, den eigenen Beitrag zu messen und nachweisen zu können, d.h. für die eigenen wirtschaftsfördernden Aktivitäten Monitoring und Evaluation durchzuführen.

Das Monitoring, d.h. die kontinuierliche Datenerfassung und Dokumentation von Fortschritten, Erfolgen und Ergebnissen, schafft als Bestandteil der strategischen Wirtschaftsförderung die Grundlage dafür, Maßnahmen nicht nur am Ende ihrer Laufzeit zu bewerten, sondern die Aktivitäten prozessbegleitend zu beobachten und diese fortlaufend zu optimieren. Die Evaluation hingegen dient zur Überprüfung von Interventionen. Im breiten Verständnis kann die Evaluation als ein strategisches Instrument der Wirtschaftsförderung verstanden werden, das dazu geeignet ist, zu einer Verbesserung der Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen der wirtschaftsfördernden Aktivitäten beizutragen. Zugleich bedeutet Evaluation auch, aus Erfahrungen zu lernen und dieses Wissen systematisch für die tägliche Arbeit zu nutzen. Auf Basis des Monitorings und der Evaluation kann die Wirtschaftsförderung agil, d.h. vorausschauend und zielorientiert, handeln.

Abb. 2.1
Monitoring und Evaluation
- Definitionen

The infographic is set against a solid orange background and contains five text blocks, each accompanied by a white icon. The icons are: a clipboard for Monitoring, a person with stars for Evaluation, a hand holding a leaf for Nachhaltige Kommunalentwicklung, a stack of coins with a plant for Nachhaltigs Wirtschaften, and a group of people with a plant for Nachhaltige Wirtschaftsförderung.

Monitoring = Messen und Dokumentieren von Fortschritten, Erfolgen und Ergebnissen. Es eignet sich insbesondere dafür, Inputs, Outputs und Outcomes (kurzfristige Wirkungen) und bedingt Impacts (langfristige Wirkungen) zu dokumentieren und setzt eine kontinuierliche Datenerfassung voraus.

Evaluation = ein Instrument zur Systematischen Überprüfung von Interventionen, mit dessen Hilfe praxisrelevantes Wissen generiert, dokumentiert und nutzbar gemacht wird (allgemeines Verständnis). Sie ist ein ziel- und zweckorientierter Bewertungsprozess einer bestimmten Maßnahme bzw. eines Bündels von Maßnahmen.

Nachhaltige Kommunalentwicklung = die ganzheitliche und an den Nachhaltigkeitsprinzipien orientierte Planung, Entscheidung und Umsetzung von kommunalen Aufgaben. Sie beinhaltet alle Sphären des Kommunallebens und setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft voraus.

Nachhaltigs Wirtschaften = unternehmerisches Verhalten und Ausrichtung von Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen an den Nachhaltigkeitsprinzipien. Es obliegt den einzelnen Unternehmen und Branchen, ihre Tätigkeiten und Lieferketten nachhaltig zu gestalten. In ihrer Gesamtheit bilden die Unternehmen die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens am Standort ab.

Nachhaltige Wirtschaftsförderung = die Ausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten an den Zielen für nachhaltige Entwicklung. Dies beinhaltet gleichermaßen die Förderung nachhaltigen Wirtschaftens als Teil der kommunalen nachhaltigen Entwicklung und die Gestaltung der eigenen Prozesse im Sinne einer nachhaltigen Einrichtung.

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit Fragen zu Monitoring und Evaluation als unabdingbare Elemente der nachhaltigen Entwicklung. Dabei unterscheiden wir zwischen Monitoring der Kommunalentwicklung als integrativer Ansatz, Monitoring der Wirtschaftsaktivitäten als ein wichtiges Subsystem in der Kommune und Monitoring der Wirtschaftsförderung als wirtschaftliche Messung und Selbstevaluation. Das Kapitel fasst die wichtigsten Instrumente auf den einzelnen Ebenen zusammen und veranschaulicht, wie sie in einem ganzheitlichen Konzept aus quantitativen und qualitativen Indikatoren zusammenspielen (sollten).

Nachhaltige Kommune – Monitoring der Kommunalentwicklung

Kommunen sind der Motor der nachhaltigen Entwicklung unter anderem wegen ihrer Nähe zu Bürger:innen und Unternehmen (Knipp et al. 2020, Riedel et al. 2016, Sydow & Kratzmann 2021). Da, wie oben erläutert, die Planung und Umsetzung integrativer Nachhaltigkeitskonzepte in den Verantwortungsbereich der Kommunen fällt, werden seit Jahren Konzepte aus dem Management und Organisationsforschung adaptiert, um die Prozessgestaltung durch Standardisierung zu unterstützen. Von der Bestandsaufnahme und Zielformulierung durch formale Beschlüsse in Gremien über die Umsetzung und das Monitoring von Maßnahmen bis hin zur Evaluation und Fortschreibung der Strategie werden Phasen formuliert und für die kommunalen Akteure in Handlungsschritte heruntergebrochen (Rabadjieva et al. 2018, Knipp et al. 2020). Die vorgeschlagenen Vorgehensweisen betonen, dass der Erfolg einer Strategieentwicklung neben Bürgerbeteiligung in der Visions- und Zielformulierung ein wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Form von Indikatoren und Kennzahlen zur Kontrolle des Fortschritts beinhaltet. Dennoch, während Visionsentwicklung und Zielsetzung in den letzten 10 Jahren nicht zuletzt dank nationaler Programme wie der Wettbewerb »Zukunftsstadt 2030+« an Popularität gewonnen haben, bildet ein systematisches Nachhaltigkeits-Monitoring auf kommunaler Ebene nach wie vor die Ausnahme (Riedel et al. 2016). »Systematisch« bedeutet hier neben einer Bestandsaufnahme vor der Strategieentwicklung die Auswahl kontextspezifischer Indikatoren zur langfristigen Beobachtung. Solche Prozesse sind zeitintensiv und verlangen spezifische Kompetenzen mit Blick auf die Nachhaltigkeitsmessung, die in vielen Kommunen noch fehlen (Sydow & Kratzmann 2021).

Die Stadt Bottrop kann an dieser Stelle als ein Paradebeispiel für derartige Entwicklungen gesehen werden. Die Stadt hat an zwei Runden des Wettbewerbs »Zukunftsstadt 2030+«¹ teilgenommen und in Zusammenarbeit mit Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft eine ganzheitliche kommunale, nachhaltige »Vision 2030+«, orientiert an den 17 Nachhaltigkeitszielen, entwickelt (Stadt Bottrop 2018). Gleichzeitig wurde im Rahmen des Projekts »InnovationCity Ruhr - Modellstadt Bottrop« durch einen bottom-up Prozess eine nachhaltige und energieeffiziente Stadtentwicklung initiiert und implementiert. Das Projekt Innovation City verfolgte das konkrete Ziel, innerhalb von 10 Jahren eine Halbierung der CO₂-Emission durch Verhaltensanpassungen, energetische Modernisierung von Gebäuden und (Energie)Effizienzsteigerung in Produktionsprozessen zu erreichen (→ [Praxisbeispiele](#)). Während der Zukunftsstadt-Prozess auf Visionsentwürfe ausgelegt war, lagen dem Projekt Innovation City drei konkret Messkonzepte zu Grunde. Neben der CO₂-Bilanzierung wurden die Effekte der unternommenen Maßnahmen auf die Wirtschaft und die Lebensqualität untersucht, sodass eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Evaluation der umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen möglich wurde. Diese Messung erfolgte mittels der Auswertung von Daten öffentlicher Statistiken und basierte auf Befragungen durch wissenschaftliche Einrichtungen und nicht durch die Kommune selbst. Um die kommunalen Akteure zu befähigen, selbst Messinstrumente zur Planung und zur Kontrolle, wie im vorherigen Abschnitt definiert, anzuwenden, sind handhabbare Monitoring-Ansätze gefragt, die Nutzen und Aufwand ausbalancieren.

2.1

Nachhaltige Kommunalentwicklung = die ganzheitliche und an den Nachhaltigkeitsprinzipien orientierte Planung, Entscheidung und Umsetzung von kommunalen Aufgaben. Sie beinhaltet alle Sphären des Kommunallebens und setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft voraus.

Die Datenerfassung und -aufbereitung auf kommunaler Ebene erfolgt in Deutschland in standardisierter Form. Diese Daten zum Zweck des Nachhaltigkeitsmanagements zu nutzen, bedeutet, Indikatoren zu definieren, die sich aus vorhandenen Daten ableiten lassen oder sich vollständig auf neue Daten beziehen. Bestehende Ansätze stammen – wie auch bei Innovation City – in der Regel aus der Forschung. So wurde im Projekt Bottrop 2018+ zum Beispiel eine sozioökonomische Analyse durchgeführt, die mögliche Handlungsbedarfe für die Wirtschaft identifizierte (Nordhause-Jan 2017, Giustolisi & Terstriep 2020). Die Analyse basierte ausschließlich auf öffentlichen Statistiken, die für die Zwecke des Projektes vom Institut Arbeit und Technik (IAT) zusammengetragen, ausgewertet und dokumentiert wurden. Obwohl die Analyse selbst keinen expliziten Nachhaltigkeitsfokus aufwies, können die gleichen Datenquellen für das Bilden und Berechnen von Nachhaltigkeitsindikatoren genutzt werden (Rabadjieva & Siegel 2020), wie es etwa im Rahmen des vom Faktor 10-Institut für nachhaltiges Wirtschaften entwickelten Messinstruments zum Projekt Bottrop 2018+ erfolgte (Seipel et al. 2018). Das umfangreiche Indikatorenset beinhaltet 62 Indikatoren, von denen sich 47 durch öffentliche Statistiken abbilden lassen. Ein Nachteil dieses Indikatorensets besteht darin, dass es zwar eine breite Palette an Nachhaltigkeitsaspekten abbildet, deren Anwendung allerdings statistische Kompetenzen zur kontinuierlichen Datenerfassung und -analyse voraussetzt, die im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in Bottrop nicht vorhanden sind.

Hier setzt das zur gleichen Zeit entwickelte SDG-Indikatorenset der Bertelsmann Stiftung und des Deutschen Instituts für Urbanistik an (→ [Praxisbeispiele](#)). Unter Nutzung von 56 Indikatoren zur Abbildung der 17 Nachhaltigkeitsziele bietet die Online-Plattform »SDG-Portal« (www.sdg-portal.de) Kommunen die Möglichkeit zu einer automatisierten, kontinuierlichen Berichterstattung bezüglich ihres Beitrags zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sowie die Option eines Vergleichs mit anderen Kommunen, ohne dass eigene Berechnungen oder Auswertungen seitens der Kommunen erforderlich sind.

Wie ein Vergleich der sozioökonomischen Analysen des IAT, des Monitoringinstruments des Faktor 10-Instituts und des SDG-Indikatorensets der Bertelsmann Stiftung zeigt, ist die Auswahl der Indikatoren bei allen sehr ähnlich (→ [Praxisbeispiele](#)). Dessen ungeachtet lässt sich nicht pauschal beantworten, welche Indikatoren für welchen Standort am besten geeignet sind, da kein allgemeingültiges Nachhaltigkeitsmanagement existiert (Riedel et al. 2016). So gilt es, die Kontextspezifika und konkreten Strategien bei der Indikatorenauswahl zu berücksichtigen. Zudem beinhalten die verwendeten Indikatoren ausschließlich quantitative Daten auf der Makroebene der Kommune. Das Monitoring von Teilsystemen und Fachbereichen wie die Wirtschaft und die Wirtschaftsförderung lassen sich damit nicht abbilden. Hierzu bedarf es gesonderter Überlegungen und der Auswahl geeigneter Indikatoren. Tabelle 2.3 zeigt exemplarisch Nachhaltigkeitsziele und Unterziele, die für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten von Relevanz sein können und darüber hinaus mit Indikatoren – die auf Daten öffentlicher Statistiken beruhen – hinterlegt werden können.

Um den Beitrag der Wirtschaftsförderung zur Erreichung der Ziele ganzheitlich zu messen, ist jedoch eine Erweiterung dieser statistischen Daten mit alternativen Datenerfassungsmethoden ebenso wie die Kooperation zwischen den Akteuren nötig. So beruhen 14 der vom Faktor 10-Institut identifizierten Indikatoren auf eigenen Erhebungen, die nur durch enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen ermittelt werden können. Beispielhaft zu nennen sind hier der Anteil fairen Handels in der Wirtschaft oder die unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Prävention, Gleichberechtigung oder zum Umweltmanagement (Seipel et al. 2018). Hierdurch wird der Bedarf zusätzlicher Indikatoren für eine angemessene Abbildung

nachhaltigen Wirtschaftens am Standort deutlich. Die Notwendigkeit ergibt sich daraus, dass nachhaltiges Wirtschaften in öffentlichen Statistiken bisher nicht systematisch in der notwendigen räumlichen Tiefe abgebildet wird. Wenn aber das Ziel und die Mission darin bestehen, eine ganzheitliche kommunale Transformation in Richtung Nachhaltigkeit zu realisieren, ist das Monitoring des Wirtschaftens unumgänglich. Für die Wirtschaftsförderung bedeutet dies, dass es zukünftig nicht darum gehen wird, die Wirtschaft allgemein, sondern ein nachhaltiges Wirtschaften im Speziellen zu fördern. Wenn es Ziel ist, nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstrukturen zu schaffen, ist es Aufgabe der Wirtschaftsförderung, diese Transition als Teil der kommunalen Transformation zu initiieren, zu orchestrieren und die Zielerreichung zu messen, zu evaluieren und gegebenenfalls Prozesse, Strukturen oder Maßnahmen anzupassen. Dies beinhaltet auch die proaktive Entwicklung und Umsetzung von Fördermaßnahmen, die auf die definierten Nachhaltigkeitsziele einzahlen.

In unseren Gesprächen mit Wirtschaftsförder:innen und durch unsere Arbeit in Bottrop konnten wir bereits einige Wirtschaftsförderungsmaßnahmen zur Unterstützung von nachhaltigem Wirtschaften identifizieren, die in der letzten Spalte der Tabelle 2.3 exemplarisch für die jeweiligen Nachhaltigkeitsziele aufgeführt sind. Unsere Umfrage unter deutschen Wirtschaftsförderungen zeigt aber, dass das Thema »nachhaltiges Wirtschaften« noch nicht flächendeckend unter den Prioritäten der Wirtschaftsförderungen zu finden ist (Terstriep & Rabadjeva 2021). Dies deutet darauf hin, dass ein besseres Verständnis über die Inhalte und Monitoringinstrumente des nachhaltigen Wirtschaftens geschaffen werden müssen. Der Folgeabschnitt setzt sich darum mit diesen Themen auseinander.

Nachhaltiges Wirtschaften – Monitoring der Wirtschaftsaktivitäten

Nachhaltigkeit gilt in Unternehmen einerseits als abstraktes Konzept – als Hype –, und andererseits als Wettbewerbsfaktor (Geßner & Kölle 2016). Dabei obliegt es den einzelnen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse an Nachhaltigkeitsprinzipien auszurichten und somit nachhaltig zu wirtschaften. Dies geht jedoch über soziales Engagement oder die finanzielle Kompensation von Umweltschäden hinaus und bedeutet, die Kerngeschäftsprozesse ganzheitlich neu auszurichten (Seipel et. al. 2019). Obgleich Nachhaltigkeit als Unternehmensehaltung und -strategie wahrzunehmen und zu »leben« ressourcenintensiv ist (Humankapital, Geld, Expertise etc.), sind Unternehmen vermehrt aufgefordert, nachhaltig zu wirtschaften. So haben sich schon heute die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben für nachhaltiges unternehmerisches Handeln geändert und werden sich zukünftig weiter verschärfen (Kapitel 1). Daneben existieren in unterschiedlichen Branchen Nachhaltigkeitsnormen als »anwendbare terminologische Grundsätze, materielle Anforderungen und Grenzwerte« (Rösch et al. 2020, 13), die es seitens der Unternehmen nicht nur zu berücksichtigen gilt, sondern die teilweise auch berichtspflichtig sind. Eine Aufgabe für die nächsten Jahre wird es folglich sein, Nachhaltigkeitsbewertungen in Unternehmen einfacher, transparenter und praktikabler zu gestalten (Geßner & Kölle 2016). Damit gewinnt die Frage, was auf kommunaler Ebene – u.a. durch die Wirtschaftsförderung – als Unterstützung angeboten werden kann, an Relevanz. Um hierauf eine Antwort zu finden, haben wir uns im Rahmen von Bottrop 2018+ damit befasst, das Monitoring nachhaltigen Wirtschaftens zu beleuchten (Rabadjeva & Siegel 2020).

Unsere Recherche zeigt, dass die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** eines der zentralen Instrumente auf unternehmerischer Ebene darstellt. Dies gilt nicht nur für die seit 2017 mit der CSR-Richtlinie 2014/95/EU der Europäischen Union verpflichteten großen kapitalmarktorientierten Unternehmen, Banken und Versicherungen (mit mehr als 500 Mitarbeitenden), sondern vermehrt auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die ebenfalls Initiative ergreifen und eigene Nach-

2.2

Nachhaltiges Wirtschaften = unternehmerisches Verhalten und Ausrichtung von Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen an den Nachhaltigkeitsprinzipien. Es obliegt den einzelnen Unternehmen und Branchen, ihre Tätigkeiten und Lieferketten nachhaltig zu gestalten. In ihrer Gesamtheit bilden die Unternehmen die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens am Standort ab.

haltigkeitsberichte und nichtfinanzielle Erklärungen verfassen. So kommen Nachhaltigkeitsberichte vermehrt als Marketing- und Kommunikationsinstrument zum Einsatz. Daneben können sie große wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen, wenn die Beteiligung in bestimmten Lieferketten zur Disposition steht. Primäres Ziel der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Schaffung von Transparenz über ökologische und soziale Aspekte, wobei jedes Unternehmen individuelle Schwerpunkte setzt. Die meisten Unternehmen greifen auf etablierte umweltbezogene und soziale Standards zurück. Großunternehmen beziehen darüber hinaus ausgewählte ökologische und soziale Kennzahlen ein und orientieren sich dabei vermehrt an den 17 Nachhaltigkeitszielen (IÖW/future 2019). Für die Abbildung ganzer Lieferketten oder konkreter Unternehmensprozesse spielen anerkannte Auditierungssysteme, Zertifizierungen oder Siegel eine große Rolle. Ein Beispiel ist der Einsatz von Umweltmanagementsystemen.

Umweltmanagementsysteme (UMS) können als Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden werden und fokussieren sich stark auf Umweltfaktoren. Sie bilden ein freiwilliges Instrument für den vorsorgenden Umweltschutz und gehen daher über das Einhalten von Umweltgesetzen hinaus. Im Vergleich zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die frei gestaltet werden kann, gelten für Umweltmanagementsysteme unterschiedliche Standards, die häufig von externen Auditoren oder Umweltgutachter:innen zertifiziert bzw. validiert werden. Beispiele hierfür sind das bekannte EMAS-System oder der DIN EN ISO Standard. Abhängig von der Branche, Produktion oder Dienstleistung können diverse Aspekte Berücksichtigung finden, die unterschiedlichen Vorschriften unterliegen (z.B. Treibhausgase nach ISO 14064, Umweltzeichen und –deklarationen nach ISO 14020 oder Product Carbon Footprint nach ISO 14067). Die Unternehmer:innen sollten daher in der Lage sein, zunächst eigenständig die zentralen Themenbereiche für ihren Betrieb zu identifizieren und die passenden Kennzahlen festzulegen. Eine besondere Herausforderung liegt darin, die Wechselwirkungen der einzelnen Themengebiete zu erkennen und zu einem integrativen Managementsystem zusammenzuführen. Zertifikate und Umweltmanagementsysteme bieten hierbei Unterstützung. Diese sind jedoch stark auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit fokussiert. Eine weitergehende Sensibilisierung für die sozialen und ökonomischen Dimensionen der Nachhaltigkeit ist daher notwendig. Ferner gilt es zu berücksichtigen, dass die systematische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Unternehmen mit einem nicht zu unterschätzenden personellen und finanziellen Aufwand einhergeht, den KMU häufig nicht bewältigen können.

Unterschiedliche Hilfsmittel wie Leitfäden², Indikatorensets³ und Webseiten⁴ existieren mittlerweile, um Unternehmen darin zu unterstützen, die passende Nachhaltigkeitsstrategie für sich zu finden, umzusetzen und über ihre Aktivitäten und Ergebnisse zu berichten. Diese bleiben jedoch oft ein singuläres Ergebnis von Forschungsprojekten oder sind an die Bedarfe von Großunternehmen ausgerichtet. Nachhaltigkeit – in ihrem Dreiklang (ökologisch, ökonomisch, sozial) – sollte sich zu einem integralen Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns in allen Branchen und Unternehmen jedweder Größe entwickeln. Die Leitfrage sollte sein: *»Was kann ich wie und bis wann in Bezug auf die internen Prozesse in meinem Unternehmen und mit Blick auf die Wertschöpfungskette optimieren?«*

Vor dem Hintergrund begrenzter Kapazitäten kann die Wirtschaftsförderung insbesondere KMU Hilfestellung leisten, beispielsweise durch die Bereitstellung von Informationen und Beratung zu Zertifizierungen, Siegeln oder Nachhaltigkeitsnormen in den entsprechenden Branchen, sowie durch die Initiierung eines unternehmerischen Austauschs. Die Fairtrade-Town-Initiative im Reallabor »Handel« im Projekt Bottrop 2018+ ist hierfür ein gutes Beispiel.

Die Wirtschaftsförderung hat im Rahmen der Auszeichnung Einzelhändler, Gastro-
nomen und zivilgesellschaftliche Einrichtungen in Bottrop miteinander vernetzt.
Diesbezügliche Aktivitäten der Wirtschaftsförderung beinhalteten die Aufklärung
über die Ziele der Fairtrade-Bewegung und ihre konkreten Mehrwerte für die ein-
zelnen Akteure sowie die Erklärung der einzelnen Schritte des Auszeichnungspro-
zesses. Hierdurch ist es gelungen, die Akteure vor Ort für die Initiative zu mobilisie-
ren. Ergebnis dieses Prozesses war die Gründung eines Netzwerks für faires Handeln
(→ »Bottrop setzt um« [Kapitel 1](#) und [Kapitel 2](#)). Der Erfolg der Initiative ist den vor-
handenen Kompetenzen und personellen Ressourcen des Amts für Wirtschaftsför-
derung und Standortmanagement zu verdanken. Neben diesem kurzfristigen Out-
come stellen die Lerneffekte auf Seiten der Akteure vor Ort eine weitere langfristige
Wirkung dar. Da die Eckpunkte und Vorgehensweisen anderer Auszeichnungs- und
Zertifizierungsprozesse dem der Fairtrade-Town ähneln, können sowohl die Unter-
nehmen als auch die Wirtschaftsförderung ihre Erfahrungen nutzen, um weitere
ähnlich gelagerte Prozesse, die z.B. infolge der Verschärfung des Lieferkettengeset-
zes zu erwarten sind, zu durchlaufen. Gleichzeitig kann das neu gegründete Netz-
werk zukünftig genutzt werden, um die Entwicklung des fairen Handels in Bottrop
zu messen. So ermöglicht die Kooperation unternehmensbezogene Kennzahlen der
Nachhaltigkeit als Pendant zu den Makrodaten der amtlichen Statistik in der Kom-
mune zu erheben, die zur Identifikation von Stellschrauben und Entwicklung pass-
genauer Maßnahmen und Angebote für die Unternehmen dienen können. Ferner
lassen sich diese Daten für das Monitoring der Nachhaltigkeitsstrategie der Wirt-
schaftsförderung nutzen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Unternehmen am
Standort mit der Wirtschaftsförderung kooperieren und bereit sind, bestimmte vor-
definierte Kennzahlen jährlich zu erheben.

An dieser Stelle lassen sich die Potenziale der Digitalisierung für die Umsetzung von
Nachhaltigkeitsstrategien nutzen (Jossin et al. 2017). Digitale Lösungen in Form von
Werkzeugen für breite Beteiligungsprozesse (Kapitel 3) oder zur effizienten Daten-
erfassung können auch für ein Nachhaltigkeits-Monitoring eine Vereinfachung dar-
stellen. So führen die Wirtschaftsförderungen schon heute Unternehmensbefrag-
ungen durch, um Handlungsbedarfe zu ermitteln oder sich Feedback einzuholen
(Kapitel 3). Diese lassen sich um Nachhaltigkeitsaspekte erweitern. Innerhalb von
Bottrop 2018+ wurde beispielsweise eine Umfrage unter den Akteuren der Wirt-
schaftsallianz durchgeführt, um Wissens- und Datenlücken über Nachhaltigkeitsin-
dikatoren zu schließen (Merten et al. 2019). Auf regulärer Basis durchgeführt, können
solche Umfragen das Fehlen von Daten in der öffentlichen Statistik kompensieren
und damit im Zeitverlauf eine Vergleichsbasis schaffen sowie helfen, Unternehmen
mit Vorbildcharakter zu identifizieren. Die Vorbereitung, Durchführung und Auswer-
tung solcher Umfragen durch die Wirtschaftsförderung sind allerdings mit einem
personellen und finanziellen Mehraufwand verbunden. Auch wäre es erforderlich,
dass auf Seiten der Unternehmer:innen die Bereitschaft besteht, sich aktiv mit den
eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten auseinanderzusetzen, um die notwendigen In-
formationen, idealerweise mit konkreten Kennzahlen, zu liefern. Im besten Fall kön-
nen sie dazu auf eigene Nachhaltigkeitsberichte oder Umweltmanagementsysteme
zurückgreifen. Wie oben bereits ausgeführt, wird dies bei KMU aktuell eher die Aus-
nahme sein. Hier bedarf es alternativer Erhebungsmethoden. Denkbar wäre bei-
spielsweise die Etablierung einer Plattform – vergleichbar mit dem Online-Portal für
kommunale SDG-Indikatoren der Bertelsmann Stiftung – für die Zielgruppe der Un-
ternehmer:innen am Standort. Anstatt an einer Umfrage teilzunehmen, könnten die
Unternehmen auf einer derartigen Plattform die notwendigen Informationen ein-
tragen und somit Daten bereitstellen, um daraus resultierend einen automatisiert
erstellten Bericht für das eigene Unternehmen zu erhalten. Eine andere Möglichkeit
wären Formen der Datenerfassung, die keiner direkten Beteiligung von Unterneh-
men bedürfen. Beispielsweise können Drohnenbilder von Gewerbegebieten und
Unternehmensgebäuden genutzt werden, um Informationen über Begrünungs-

möglichkeiten auf Geländen, Dächern und Fassaden zu ermitteln. Eine Beteiligung der Unternehmen würde erst nach Auswertung der Daten bei der Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen nötig werden.

Die Entwicklung solcher alternativen Erhebungsmethoden erfordert die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure am Standort. Neben der Wirtschaftsförderung als direkter Ansprechpartner für die Unternehmen spielen Umwelt-, Planungs- und Statistikamt sowie die Unternehmerschaft selbst eine wesentliche Rolle. Standort-spezifisch gilt es abzuschätzen, wie einfach eine Lösung sein sollte bzw. wie komplex sie sein darf. Davon hängen die Entwicklungsdauer, die Anzahl der notwendigen Akteure sowie die Motivation zur Mitwirkung ab. So wird die Entwicklung eines zentralisierten Online-Tools mehr Zeit und Kosten in Anspruch nehmen als die Aufnahme und Auswertung von Drohnenbildern. Erstgenanntes wird allerdings erwartungsgemäß auch einen größeren Mehrwert für alle Beteiligten und ein komplexes Bild des Stands der Nachhaltigkeit am Standort liefern. Drohnenbilder eignen sich demgegenüber besser für spezifische Maßnahmen. Bei allen Erhebungsmethoden gilt es, eine Balance zwischen Aufwand und Nutzen für alle Beteiligten zu schaffen. In jedem Fall wird ein Mix aus quantitativen, öffentlich zugänglichen Daten und qualitativen, standortspezifische Daten notwendig sein, um ganzheitliche Nachhaltigkeitskonzepte für den Standort zu entwickeln. Dafür ist eine Kooperation im Bereich Datenerfassung und -management unumgänglich. Die Wirtschaftsförderung spielt hierbei als Vermittler, Initiator und Moderator eine zentrale Rolle.

2.3 Nachhaltige Wirtschaftsförderung – Monitoring der Wirtschaftsförderung

Nachhaltige Wirtschaftsförderung
= die Ausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten an den Zielen für nachhaltige Entwicklung. Dies beinhaltet gleichermaßen die Förderung nachhaltigen Wirtschaftens als Teil der kommunalen nachhaltigen Entwicklung und die Gestaltung der eigenen Prozesse im Sinne einer nachhaltigen Einrichtung.

Die nachhaltige Wirtschaftsförderung gibt nicht nur die Richtung für die wirtschaftliche Entwicklung vor, sondern ist auch in der Lage, diese zu steuern und ihren Kurs zu überprüfen. Nachhaltigkeits-Monitoring und Evaluation erlauben mittel- und langfristig Transformationspfade nachzuzeichnen. Voraussetzung hierfür ist, dass das Monitoring nicht als Nebenschauplatz wahrgenommen, sondern von Beginn an, während der Strategie- und Maßnahmenentwicklung, mitgedacht und geplant wird. Dabei gilt es, wie oben ausgeführt, eine Balance zwischen guter Datenlage (quantitative und qualitative Indikatoren) und Erhebungsaufwand zu schaffen, sowie Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsförderung vorzuleben. Dies drückt sich u.a. im Verhalten der Wirtschaftsförderungseinrichtungen aus, wenn sie beispielsweise Flächen gezielt an nachhaltige Unternehmen vergeben bzw. deren Ansiedlung genehmigen. Solche Verhaltensvorgaben können in der Formulierung und Umsetzung von eigenen Nachhaltigkeitsstrategien festgehalten und kommuniziert werden. Gleichzeitig gehört es zu einer nachhaltigen Wirtschaftsförderung, die eigenen Prozesse und Maßnahmen regelmäßig zu kontrollieren und zu evaluieren. Die Wirtschaftsförderungen verfügen über einen Steuerungsspielraum, um Strategien zu entwickeln und eigene Maßnahmen und Projekte umzusetzen ([Kapitel 4](#)). Die systematische Kontrolle des eigenen Fortschritts wird jedoch oft zugunsten der alltäglichen Aktivitäten (z.B. Beratung) vernachlässigt. Verschärft wird dies, wenn die entsprechenden Kompetenzen bzw. Sprachfähigkeit fehlt. Insofern bedarf es passender Instrumente für die nachhaltige Wirtschaftsförderung, welche die Wirtschaftsförderung zum Monitoring und zur Selbstevaluation befähigen.

Die Selbstevaluation stellt eine besondere Form der Evaluation dar, welche die kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit in den Blick nimmt. Ihr zu Grunde liegen »systematische, datenbasierte Verfahren der Beschreibung und Bewertung« (DeGEval, 2004), bei denen die umsetzenden Akteure die gleichen sind, wie jene, die die Prozesse evaluieren. Sie setzt Transparenz, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden voraus, sowie Gestaltungsspielraum und Verantwortungsdelegation an die Beschäftigten als diejenigen, die operativ umsetzen und entsprechend evaluieren sollen (ebd.). Die Selbstevaluation birgt

aber auch das Potenzial, die Nachhaltigkeits- und Monitoringkompetenzen innerhalb der Wirtschaftsförderung zu erweitern und das Wissensmanagement in der Organisation zu verbessern.

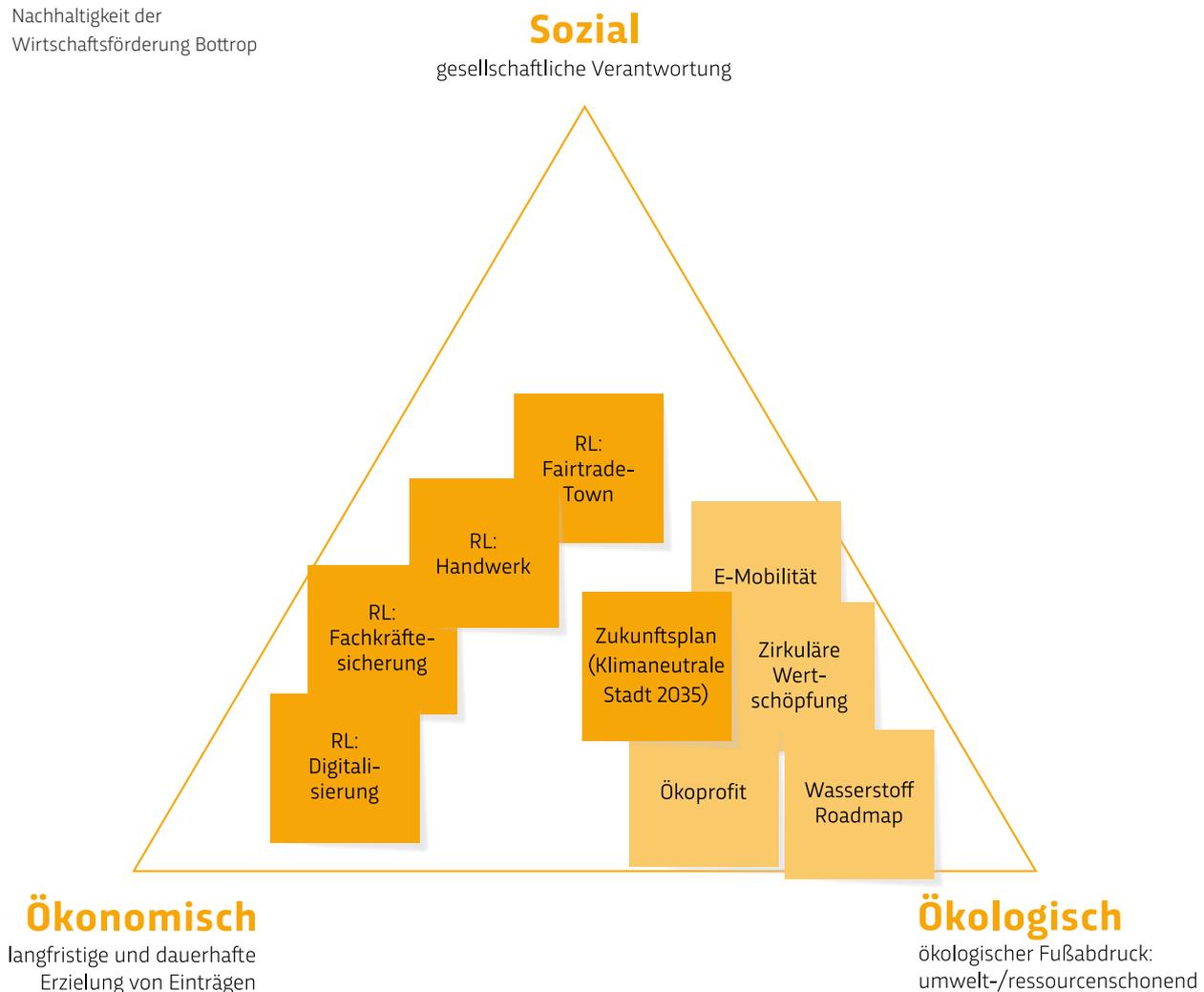
Aus der Organisations- und Innovationsforschung sind Werkzeuge bekannt, die eine Selbstevaluation ermöglichen. Auf dieser Basis wurde seitens des IAT ein Werkzeugkasten mit ca. 20 Werkzeugen für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten erstellt (→ »Bottrop setzt um«). Der Werkzeugkasten basiert auf fünf Jahren Aktionsforschung in Bottrop, in dessen Rahmen der Zukunftsplan als Strategie für die Wirtschaftsförderung konzipiert (→ »Bottrop setzt um« Kapitel 4), das Reallabor als Experimentierraum für die Wirtschaft ausprobiert (→ »Bottrop setzt um« Kapitel 1 und Kapitel 2) und die Wirtschaftsförderung selbst als Organisation weiterentwickelt wurde (→ »Bottrop setzt um« Kapitel 4). Unsere Aktivitäten haben gezeigt, dass handhabbare Werkzeuge zur Wissensdokumentation und zum Wissensmanagement, zur Identifikation relevanter Themen und Schnittstellen, zur Entwicklung von Ideen und Projekten in Kleingruppen sowie zum Monitoring und zur Evaluation benötigt werden. Wurden vielfältige Aktivitäten und Prozesse im Rahmen von Bottrop 2018+ durch das IAT moderiert, zielte die Erprobung der Werkzeuge darauf ab, die Mitarbeitenden im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement zu befähigen, über die Projektlaufzeit hinaus ohne externe Moderation die angestoßenen Prozesse weiterzuführen.

Die Werkzeuge wurden beispielsweise zur Evaluation der drei Reallabore eingesetzt (→ »Bottrop setzt um«). Das Ziel der Evaluation lag darin, zu reflektieren, ob und in welchem Ausmaß die gesetzten Ziele erreicht wurden, welche Wirkung die Maßnahmen für die einzelnen Zielgruppen, Stakeholder und den Standort haben und wie diese Wirkungen gemessen werden können. Durch Maßnahmensteckbriefe und Reflexion haben die Mitarbeitenden die wesentlichen Erfolge, Herausforderungen und Lerneffekte der Reallabore dokumentiert. Auf dieser Basis wurden die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen der angestoßenen Prozesse und Projekte mittels einer Überprüfung der Wirklogik bewertet. All diese Methoden setzen auf qualitative Vorgehensweisen. In der Planungsphase erlauben Werkzeuge wie der Datenerhebungsplan darüber hinaus Kennzahlen und Monitoringmethoden festzulegen, die eine quantitative Überprüfung der gesetzten Ziele ermöglichen. Dafür ist es aber notwendig, im Voraus die zu messenden Indikatoren zu definieren und die Daten kontinuierlich zu erfassen.

Da das Ziel vom Bottrop 2018+ darin lag, eine Nachhaltigkeitstransformation am Wirtschaftsstandort einzuleiten, wurden die Wirkungen der Reallabore anhand der drei Dimensionen – ökonomisch, ökologisch und sozial – bewertet. Im Ergebnis zeigt sich, dass die in den Reallaboren der zweiten Projektphase durchgeführten Maßnahmen primär auf die soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit einzahlen, während die ökologische Dimension lediglich punktuell und indirekt adressiert wurde. Werden jedoch die weiteren innerhalb des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement durchgeführten bzw. anstehenden Projekte und Maßnahmen in die Betrachtung miteinbezogen, ergibt sich ein ausgewogenes Bild für die Wirtschaftsförderung als Ganzes. Wie in Abbildung 2.2 ersichtlich, macht die ökologische Nachhaltigkeit einen wesentlichen Teil der wirtschaftsfördernden Aktivitäten innerhalb von Kooperationsvorhaben (zirkuläre Wertschöpfung und E-Mobilität), Beratungsaktivitäten (Ökoprotit) und Strategieentwicklungsprozessen (Zukunftsplan bzw. »Klimaneutrale Stadt 2035«) aus und wird zukünftig verstärkt eine Rolle spielen. Das betonten die Mitarbeitenden selbst im Rahmen eines gemeinsamen Workshops. In jedem der aktuellen Arbeitsbereiche der Wirtschaftsförderung wurden Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert, die es künftig zu berücksichtigen gilt und deren Bearbeitung zusätzliche Kompetenzen der Mitarbeitenden bedürfen. Auf Seiten der Mitarbeitenden wurde nicht nur der Bedarf, sondern auch die Bereitschaft

zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen geäußert. Daneben wurde der Wunsch geäußert, eine/n »Umweltlotse:in« in der Kommune zu etablieren, der/die die Wirtschaftsförderung im Bereich ökologische Nachhaltigkeit unterstützt. Dies deutet darauf hin, dass eine stärkere Zusammenarbeit in der Verwaltung von den Mitarbeitenden gewünscht wird, um gemeinsam die nachhaltige Entwicklung der Kommune vorantreiben zu können. Unbestritten ist, dass die Wirtschaftsförderung die Transformationsprozesse nicht allein steuern kann. Vielmehr geht es darum, den eigenen Verantwortungsbereich zu definieren, diesbezügliche Aktivitäten zu übernehmen und die Ergebnisse in die gesamtstädtischen Aktivitäten rückzukoppeln. Nur so lässt sich ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept erfolgreich realisieren. Dies könnte mit der Notwendigkeit einer strukturellen Neuausrichtung der eigenen Organisation einhergehen, um die Wirtschaftsförderung mit Blick auf ihre Nachhaltigkeitsaufgaben effizienter zu gestalten (→ [Kapitel 4](#)).

Abb. 2.2
Nachhaltigkeit der
Wirtschaftsförderung Bottrop



2.4 Resümee

Durch die Arbeit am Monitoring der nachhaltigen Wirtschaftsförderung wurde deutlich, dass eine nachhaltige Kommunalentwicklung nur in Zusammenarbeit aller Akteure gelingen kann. Alle Akteure – Wirtschaft, Wissenschaft, Wirtschaftsförderung, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft – sollten im Prozess beteiligt werden, ihren jeweiligen Aufgabenbereich identifizieren, steuern und messen können, um die quantitativen gesamtstädtischen Daten mit qualitativen Daten aus der Umsetzung einzelner Maßnahmen/Projekte und der Unternehmer:innenschaft be-

reichern zu können. Die Aufgabe des Monitorings nachhaltigen Wirtschaftens als Teil der nachhaltigen Kommunalentwicklung liegt dementsprechend bei der Wirtschaftsförderung als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Unternehmen. Neben Sensibilisierungsmaßnahmen und der Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens auf Unternehmensebene beinhaltet dies – dort, wo möglich – die Kooperation mit und Beteiligung von Unternehmen bei der Datenerfassung und die Abbildung des nachhaltigen Wirtschaftens auf kommunaler Ebene. Gleichzeitig gilt es, die Prozesse und Maßnahmen der Wirtschaftsförderung selbst im Blick zu behalten, so dass die Nachhaltigkeit innerhalb der Wirtschaftsförderung und ihrer Aktivitäten als Vorbild gesichert werden kann.

Die Unterscheidung zwischen Kommune, Wirtschaft und Wirtschaftsförderung in diesem Kapitel zeigt, dass Partizipation nach innen und außen unabdingbarer Bestandteil des Monitorings und der Evaluation ist. Idealerweise werden Kommunen zukünftig über zentrale Datenaufbereitungsstellen verfügen, die die nachhaltigkeitsbezogenen Daten aller Fachbereiche zur Verfügung stellen können. Die gemeinsame Datenerfassung wird Zeit und Ressourcen sparen, die Lücke zwischen gesamtstädtischen Makro- und unternehmerischen/wirtschaftsförderungsinternen Mikro-Daten füllen und im Idealfall als Grundlage für die Dauerbeobachtung der nachhaltigen Transformation dienen. Neben Strategieentwicklung und Datenerfassung spielt Partizipation aber auch bei allen anderen Wirtschaftsförderungsaktivitäten eine große Rolle. Deshalb befasst sich das nächste Kapitel mit den unterschiedlichen Facetten der Partizipation in der Wirtschaftsförderung.

¹ https://www.innovationsplattform-zukunftsstadt.de/zukunftsstadt/de/home/home_node.html (letzter Zugriff: 23.02.2022)

² www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/nm/Dokumente/Nachhaltigkeitscheck.pdf (letzter Zugriff 25.02.2022).

³ www.globalreporting.org/ (letzter Zugriff 25.02.2022).

⁴ www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de (letzter Zugriff 25.02.2022).

Literatur

DeGEval (2004). Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld Selbstevaluation. Alfter: Deutsche Gesellschaft für Evaluation e. V.

Geßner C., Kölle A. (2016). Wie gelingt nachhaltiges Wirtschaften im Alltag?. In P. Buchenau, M. Geßner, C. Geßner & A. Kölle (Hrsg.). Chefsache Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11072-7_1.

Giustolisi, A. & Terstriep, J. (2020). Aktualisierung der sozioökonomischen Analyse der Stadt Bottrop. Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 15.11.2022)

ÖW/future (Hrsg.). (2019). CSR-Reporting in Deutschland 2018. Ergebnisse, Trends Branchenauswertungen und eine Analyse der Berichterstattung über die SDGs im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Berlin/Münster.

Jossin, J. (2021). Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2021. Visionen zur Stadt der Zukunft. Kommunen in der sozial-ökologischen Transformation. Bertelsmann Stiftung.

Jossin, J., Grabow, B., Assmann, D., Haubner, O., Landua, D., Riedel, H. & Vollmer, P. (2017). Monitor Nachhaltige Kommune: Bericht 2017. Schwerpunktthema Digitalisierung. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2017043>.

Knipp, R., Lindner, S. & Haubner, O. (Hrsg.). (2020). Partizipation im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement: Methoden für die Praxis. Bertelsmann Stiftung.

Merten, T., Seipel, N., Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2019). Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur. In T. Merten, J. Terstriep, N. Seipel & M. Rabadjieva (Hrsg.). Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 27.02.2022).

Mußmann O. (2018). Controlling und Monitoring. In A. Kleinfeld & A. Martens (Hrsg.). CSR und Compliance. Management-Reihe Corporate Social Responsibility (303-318). Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7_20.

Rabadjieva, M., Seipel, N. & Terstriep, J. (2018). Partizipation durch Strategieentwicklung: Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. In Forschung Aktuell, 11(2018). Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 15.11.2022).

Riedel, H., Haubner, O., Zumbansen, N., Witte, K., Grabow, B., Honold, J., Bauer, U., Wolf, U., Landua, D. & Gallep, P. (2016). Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2016 - Teil 1. Ergebnisse der Befragung und der Indikatorenentwicklung.

Bertelsmann Stiftung. <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/228054>.

Rösch C., Schaldach R., Cöpel J. & Haase M. (2020). Normen, Indikatoren und Zertifizierung nachhaltigen Wirtschaftens. In Bioökonomie im Selbststudium: Nachhaltigkeit und ökologische Bewertung. Zertifikatskurs Bioökonomie (13-24). Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61383-2_2.

Seipel, N., Merten, T. & Schmid, J. (2019). Nachhaltiges Wirtschaften & Resilienz – ein Überblick für Wirtschaftsstandorte. In T. Merten, J. Terstriep, N. Seipel & M. Rabadjieva (Hrsg.). Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 27.02.2022).

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.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 27.02.2022).

Stadt Bottrop (2018). Zukunftsstadt Bottrop. Blauer Himmel. Grüne Stadt. Unterschiedlich gemeinsam. Bottrops Wandel gestalten. Vision 2030+.

Sydow J. & Kratzmann, A. (2021). Kommunales Controlling – Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle nachhaltigen Wirtschaftens im kommunalen Sektor. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.). Nachhaltiger Konsum. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33353-9_17.

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 abrufbar](#) (letzter Zugriff 28.11.2022).

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.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 27.02.2022).

Bottrop setzt um - (Selbst)Evaluation

»Die Selbstevaluation hilft uns, die eigene Arbeit und deren Ergebnisse zu beurteilen und bei Bedarf Korrekturen oder eine Neuausrichtung vorzunehmen.«

Sabine Wißmann

Ein kontinuierliches Monitoring ist im Rahmen einer nachhaltigen und resilienten wirtschaftsstrukturellen Entwicklung unabdingbar. Eine große Herausforderung besteht jedoch darin, einen flexiblen und anpassungsfähigen Monitoringprozess zu gestalten, der von den wirtschaftsfördernden Akteuren gemeinsam getragen wird. In Bottrop2018+ wurde bereits in der ersten Förderphase ein umfangreiches Messinstrument entwickelt (Seipel, Gonka, Merten 2018). Diesem mangelte es jedoch an Akzeptanz bzw. Motivation für die praktische Anwendung. In der zweiten Förderphase wurde deshalb angestrebt, gemeinsam mit den lokalen Akteuren ein handhabbares und tragfähiges Instrument zum Monitoring von Nachhaltigkeitsaspekten und Stakeholdern unter Berücksichtigung der standortspezifischen Rahmenbedingungen zu pilotieren. Darüber hinaus sollten eine Rückkopplung zu der sozioökonomischen Entwicklung der Gesamtstadt durch die aktive Einbindung weiterer städtischer Akteure (z.B. die Nachhaltigkeitsbeauftragte) sowie eine Reflexion mit den Akteuren aus der Wirtschaft erfolgen.

Vorhaben

Durch die sozioökonomische Analyse und das Monitoring-Instrument wurden bereits in der ersten Projektphase zentrale Indikatoren zur Nachhaltigkeitsevaluation am Standort identifiziert. Um künftig eine Selbstanalyse zu ermöglichen, wurden diese Indikatoren sowie die konkreten Quellen und Angaben zum statistischen Vorgehen reflektiert und zusammengefasst (Rabadjieva & Siegel 2020). Das umfassende Indikatorenset bietet die Möglichkeit, Nachhaltigkeit am Standort mit den drei Facetten ökonomisch, ökologisch, sozial abzubilden. Derartige Analysen erfordern jedoch statistische Vorkenntnisse. Darüber hinaus stellen die Daten und die damit möglichen Analysen ein Nachhaltigkeits-Monitoring auf der Makroebene der Stadt dar. Mit den vorhandenen Daten ist es nicht möglich, Aussagen über die Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene oder über die eigenen Wirtschaftsförderungsaktivitäten zu treffen. Zudem wird die Makro-Ebene auch von anderen Akteuren in Bottrop, wie der Nachhaltigkeitsbeauftragten der Stadt und die Innovation City Management Agentur, abgebildet. Vor diesem Hintergrund wird künftig eine Zusammenarbeit zur Messung auf der städtischen Ebene angestrebt.

Umsetzung

Für eine effektive Selbstevaluation und ein Monitoring der Nachhaltigkeit und der Stakeholder im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement wurden vom Institut Arbeit und Technik (IAT) Evaluations- und Monitoringswerkzeuge erarbeitet und an die Anforderungen der Wirtschaftsförderung angepasst. Es wurde ein Werkzeugkasten mit über 20 Werkzeugen zum Nachhaltigkeits- und Stakeholdermonitoring, sowie zur Konkretisierung, Reflexion und Evaluation von Zielen, Projekten und einzelnen Maßnahmen erstellt. Die Methodenbeschreibungen und Arbeitsblätter bilden das angestrebte Instrumentarium ab.

Auf den folgenden Seiten werden der Werkzeugkasten und die pilothafte Erprobung in Form einer Evaluation der Reallabore detailliert dargestellt.

Zum Weiterlesen

Rabadjjeva, M. & Siegel, J. (2020). Nachhaltigkeitsmonitoring Kurzbericht 2020 Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online verfügbar: <https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/>.

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« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Online verfügbar: <https://www.wirtschaftsstrukturen.de/bottrop-2018plus/>.

Werkzeuge zur Selbstevaluation

Hintergrund und Zielsetzung: Evaluationsprozesse können oft energie- und zeitintensiv sein. Die erste Projektphase hat gezeigt, dass komplexe Instrumente und Indikatorensets zum Monitoring auf der Makro-Ebene auf Widerstand stoßen. Vielmehr bedarf es Instrumente, die die Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung befähigen, über die Projektlaufzeit hinaus die eigenen Aktivitäten und Projekte zu reflektieren, zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Ein solcher Prozess verlangt zugleich ein kontinuierliches Wissensmanagement und einen Wissensaustausch (→ [Kapitel 4](#)). Vor diesem Hintergrund hat das Institut Arbeit und Technik in der zweiten Projektphase ein Werkzeugkasten konkret für die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung erarbeitet und mit den Mitarbeitenden im Amt pilotiert.

Durchführung: Als Ausgangspunkt dienten bekannte Werkzeuge aus der Organisations- und Innovationsentwicklung, die um weitere Werkzeuge der Gruppenmoderation angereichert wurden. Jedes Werkzeug wurde mit einem Arbeitsblatt und einer Methodenbeschreibung ausgestattet, die an die Bedarfe der Wirtschaftsförderung angepasst wurden. Der Werkzeugkasten umfasst 22 Werkzeuge in drei Themenfeldern/Bereichen (→ Tabelle 2.1)

Pilotierung: In der Projektlaufzeit wurde der Werkzeugkasten den Mitarbeitenden des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement vorgestellt und gemeinsam ausprobiert. Angewandt wurden die Gruppenwerkzeuge (→ [Kapitel 4](#)) und die Werkzeuge zur Evaluation & zum Monitoring (siehe unten). Die Durchführung zeigt, dass Selbstevaluation zwar möglich ist, jedoch ein Wissensmanagement und die Kenntnis der Werkzeuge voraussetzt. Die Werkzeuge für Evaluation und Monitoring z.B. sollten bereits von Beginn an, in der Planungsphase der entsprechenden Maßnahmen und Projekte, eingesetzt werden. Da die meisten Maßnahmen und Projekte innerhalb der Reallabore eine Laufzeit von mindestens einem Jahr haben, ist es wichtig, kontinuierlich den Fortschritt zu dokumentieren, damit keine wichtigen Informationen verloren gehen. Diese Dokumentation war bei den Reallaboren zwar vorhanden, aber in Abhängigkeit von dem/der Durchführenden in sehr unterschiedlicher Form (ausführlicher Bericht, Mindmaps, Veranstaltungsprotokolle etc.). Eine Vereinheitlichung der Form der Dokumentation mittels Steckbrief war daher zu Beginn der Evaluation erforderlich. Zudem ist eine Evaluation im Team (mindestens 2 Personen) empfehlenswert, da die wichtigen Punkte im Gespräch schneller und klarer formuliert werden können. Die Methodenbeschreibung der Werkzeuge kann hilfreich sein, dennoch war für die Evaluation der Reallabore eine intensive Moderation seitens des IAT notwendig. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Instrumente vorher nicht bekannt waren und zum ersten Mal zum Einsatz kamen.

Zukunftsperspektive: Der Werkzeugkasten hat sich als handhabbar erwiesen und soll über die Projektlaufzeit hinaus im Amt zum Einsatz kommen.

Zum Weiterlesen

Rabadjjeva, M. & Terstriep, J. (2022): Werkzeugkasten für die partizipative Wirtschaftsförderung. Handreichung Instrumente. Ergebnis des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung der partizipativen Governance«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Tabelle 2.1
 Überblick Werkzeuge für die Wirtschaftsförderung

Funktion	Werkzeuge	Anwendungsziel
Themen & Schnittstellen identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Problem definieren • Herausforderungen überprüfen • Stärken-Schwächen-Analyse • Reflexion • Ist-Soll-Zustand • Protokolle • Ergebnisse von Ideen- & Projektentwicklung bzw. Evaluation und Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensmanagement • Strategieentwicklung
Ideen & Projekte entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Pinnwandkarten • Mindmap • Ideenkarte • Ideenauswahl • Projekt- & Netzwerk-Canvas • Storytelling • Zielgruppe • Wertversprechen • Maßnahmensteckbrief • Ressourcen Assessment • Motivations-Matrix • Stakeholder-Karte 	<ul style="list-style-type: none"> • aktive und kreative Arbeit in Gruppen • Brainstorming • Priorisierung • Entwicklung von Projekten und Maßnahmen • (Stakeholdermonitoring)
Evaluation & Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebungsplan • Reflexionsbogen • Wirklogik • Nachhaltigkeitscheck • Ressourcen Assessment • Motivations-Matrix • Stakeholder-Karte 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Anpassung von Strategien für den Standort • Evaluation von ganzen Themen, einzelnen Projekten oder konkreten Maßnahmen • Begleitendes Messen und Dokumentation von Fortschritten, (Miss-)Erfolgen und Ergebnissen

Evaluation der Reallabore

Hintergrund und Zielsetzung: Die Reallabore stellten den Hauptfokus der Praxisaktivitäten in der zweiten Projektphase dar. Die Maßnahmen wurden im Einklang mit den kontextuellen Rahmenbedingungen des Standortes und der internen Strategie der Wirtschaftsförderung (Zukunftsplan) unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsziele und Megatrends formuliert und durchgeführt (siehe Kapitel 1). Vor diesem Hintergrund eigneten sie sich sehr gut für die Pilotierung des Werkzeugkastens und insbesondere für die Testung der Werkzeuge zum Zweck der Evaluation und des Monitorings.

Das Ziel der Evaluation lag darin, zu reflektieren, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden konnten, welche Wirkung die Maßnahmen für die einzelnen Zielgruppen, Stakeholder und den Standort haben und wie diese Wirkung gemessen werden kann. Zudem zielte das ausgewählte Vorgehen darauf ab, die für die Reallabore zuständigen Mitarbeitenden zu befähigen, zukünftig alleine mit den Werkzeugen umgehen zu können bzw. ihre Erfahrungen an die anderen Kolleg:innen im Amt weiterzugeben.

Durchführung: Die drei Reallabore wurden zunächst separat unter der Moderation des Instituts Arbeit und Technik (IAT) von den zuständigen Mitarbeitenden im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement evaluiert. Dieser Evaluation folgte eine zusammenfassende Reflektion innerhalb des Projektteams.

Als Ausgangspunkt für die Evaluation haben die drei Mitarbeitenden Steckbriefe für die Reallabore ausgefüllt. In halbtägigen Terminen haben sie dann, moderiert durch das IAT, die Werkzeuge Reflexionsbogen, Wirklogik und Datenerhebungsplan angewandt. Auf Basis der Wirklogik wurden alle drei Reallabore durch den Nachhaltigkeitscheck bewertet, um die allgemeine Nachhaltigkeitswirkung der im Projekt durchgeführten Aktivitäten abzuschätzen (→ Tabelle 2.2).

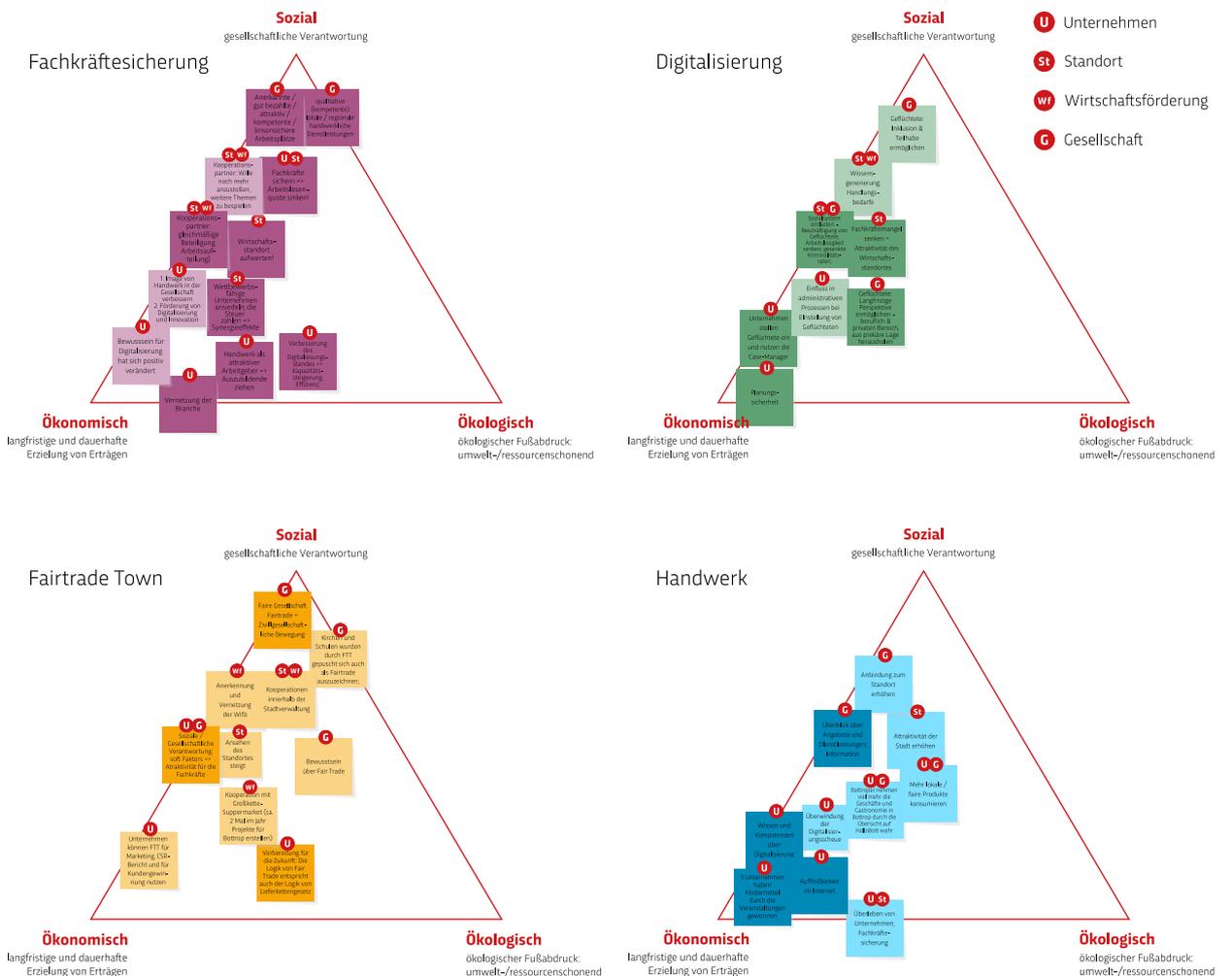
Tabelle 2.2
Werkzeuge für
Evaluation und
Monitoring

Werkzeug	Vorteile	Voraussetzungen	Umsetzung in Bottrop
Maßnahmensteckbrief	<ul style="list-style-type: none"> • Gut geeignet für Wissensmanagement • Auf wenig Platz das Wichtigste über ein Projekt oder eine Maßnahme zusammenfassen • Einheitliche Dokumentation durch formularähnliche Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Als lebendes Dokument verstehen • Sukzessive ausfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Abschluss der Reallabore ausgefüllt, dadurch zeitintensiv • In verkürzte Form bestehende Informationen zusammenfassen und auf andere Dokumenten bzw. Quellen verweisen
Reflexionsbogen	<ul style="list-style-type: none"> • »leichtes« Werkzeug durch vorformulierte Fragen • Schnell auszufüllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Endevaluation soll im Team zusammen mit der Leitung durchgeführt werden, um strategische Schlüsse zu ziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Schluss der Reallabore • Beantwortung der vordefinierten Fragen • Endevaluation auf einem gemeinsamen Workshop mit der Beteiligung aller Projektpartnern
Wirklogik	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführlicher Arbeitsblatt zur Selbstmoderation • Ermöglicht einen Vergleich zwischen vorformulierte Outputs, Outcomes und Wirkungen mit den tatsächlich erreichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Am Anfang ausfüllen • Am Ende –vergleichen • Fokus nicht verlieren und Querdenken ermöglichen • Moderation durch eine nicht inhaltlich involvierte Person 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Schluss der Reallabore durchgeführt, dadurch sehr zeitintensiv • Vergleich auf Basis von bestehenden Ziele aus der ersten Phase
Datenerhebungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Nützlich, um Messstrategien festzulegen • Eignet sich zur Planung von Projekten und Maßnahmen • Unterstützt bei der Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich gedanklich von den vorhandenen Daten und bekannten Methoden loslösen und an mögliche zusätzliche Aktivitäten zur Messung denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Schluss der Reallabore durchgeführt • Schwierigkeiten alternative Messmethoden zu formulieren (z.B. Feedback-Umfragen)
Nachhaltigkeitscheck	<ul style="list-style-type: none"> • Auf einem Blick das Gleichgewicht zwischen ökonomische, ökologische und soziale Wirkung zeigen • Gleich für unterschiedlich große Vorhaben anzuwenden (Wirtschaftsförderung allgemein, einzelne Reallabore oder Maßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungslogik als Grundlage nutzen • Qualitative Schätzung abgeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Für jedes Reallabor auf Basis der Wirklogik • Im gemeinsamen Workshop zur Abbildung der Wirkung des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement

Erkenntnisse: Die inhaltlichen Schlüsse zeigen, dass in allen drei Reallaboren die für die Projektlaufzeit gesetzten Ziele zumindest teilweise erreicht werden konnten. Die Reallabore der zweiten Projektphase haben aktiv Vorschläge für Aktivitäten aus der ersten Förderphase aufgegriffen (z.B. die Plattform Hallo-Bot, die Initiative Fairtrade-Town). Die angestoßenen Aktivitäten innerhalb der Reallabore unterscheiden sich insoweit von der alltäglichen Arbeit des Amtes, dass sie ein intensiveres Wissensmanagement voraussetzten, um den Reallabor-Ansatz gerecht zu werden. Die Durchführung des Reallabors »Fachkräftesicherung« setzte z.B. eine wissenschaftliche Vorgehensweise voraus, die eher eine Ausnahme für die Wirtschaftsförderung darstellt. Die konkrete Zielsetzung der Reallabore hat auch dazu geführt, dass spezifischere Mehrwerte erreicht werden konnten. Allerdings sind Themen wie Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Nachhaltigkeit nicht innerhalb von wenigen Jahren abzuschließen und werden auch künftig im Fokus der Wirtschaftsförderung bleiben (→ [Kapitel 1](#)). Vor diesem Hintergrund war die Evaluation hilfreich, um mögliche Zukunftspotenziale zu identifizieren und weitere Schritte zu formulieren (z.B. das Netzwerk »Handwerker Frühstück«, DigiCoach und Begleitstelle für Integration von Geflüchteten auf dem Arbeitsmarkt).

Abbildung 2.3 veranschaulicht, wie die Outcomes und Wirkungen aus dem jeweiligen Reallabor auf dem Nachhaltigkeitsdreieck zu bewerten sind. Die helleren Zettel fassen die Outcomes und Wirkungen zusammen, die schon zum Projektabschluss spürbar waren, während die dunkleren Zettel mittel- und langfristige Wirkungen zusammenfassen. Zudem konnten die Outcomes und Wirkungen auf vier Akteursgruppen zugewiesen werden: Unternehmen, Standort (Bottrop), Wirtschaftsförderung (Amt) und Gesellschaft. Die Abbildung zeigt deutlich, dass die durchgeführten Reallabore Wirkungen für alle Akteursgruppen ausgelöst haben, jedoch überwiegend auf der Achse Ökonomisch-Sozial des Dreiecks eingeordnet werden können. Die Initiative Fairtrade Town ist die Aktivität mit den am meisten gestreuten Wirkungen. Dennoch, wie auf [Abbildung 2.2](#) veranschaulicht, nimmt man alle Aktivitäten und Projekte des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement im Blick, sieht das Bild ausgeglichener aus. Mit Blick auf die geplanten Maßnahmen und Projekte (z.B. Klimastadt Bottrop 2035) ist es festzustellen, dass die Wirtschaftsförderung sich noch intensiver mit dem Themenbereich Nachhaltigkeit beschäftigen wird. Dies wurde auf einem gemeinsamen Workshop mit allen Beschäftigten des Amtes auch als Wunsch der Mitarbeitenden geäußert.

Abb. 2.3
Nachhaltigkeitscheck der Reallabore





InnovationCity Ruhr | Modellstadt Bottrop

Praxisbeispiel
Bottrop,
Nordrhein-
Westfalen

Format	Klimastadt-Projekt
Ziel	Innerhalb von 10 Jahren die CO ₂ -Emissionen in einem Pilotgebiet mit 70.000 Einwohner:innen halbieren
Zeitraum	2010 - 2020
Zielgruppe	Mieter:innen, Unternehmen, Gebäudeeigentümer:innen, Schüler:innen
Stakeholder	Stadt Bottrop, Energieversorger, Immobilienunternehmen, Bürgerschaft, Wissenschaft, Wirtschaft, Projektpartner und die Innovation City Management GmbH (ICM)
Notwendige Ressourcen	Investitionen in Höhe von knapp 732 Mio. €; Innovation City Management GmbH als Tochtergesellschaft der Stadt (10% Beteiligung)
weitere Informationen	https://www.innovationcity-bottrop.de https://www.icm.de/

- **Beitrag von:**
ICM GmbH
Maria Rabadjeva, IAT

In der »InnovationCity Ruhr | Modellstadt Bottrop« arbeitet ein interdisziplinäres Team zusammen mit der Stdt Bottrop, der Bürgerschaft, Wirtschaftspartnern und anderen wichtigen Akteuren, um die Stadt nachhaltig zu entwickeln und das Klima zu schützen. Das Projekt ist durch einen Wettbewerb des Initiativkreises Ruhr 2010 entstanden und wurde durch das Land NRW, EU und durch das Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW gefördert.

Die Hauptaktivitäten bestanden im Projektmanagement für die Umsetzung innovativer Ansätze, in der Sensibilisierung zu Verhaltensanpassungen, Energieberatungen für energetische Modernisierungen von Immobilien und (Energie-)Effizienzsteigerung in Produktionsprozessen. Insgesamt wurden über 300 Projekte in 6 Bereichen – Wohnen, Arbeiten, Energie, Mobilität, Stadt, Aktivierung – initiiert. Davon wurden 241 mit Investitionen in Höhe von knapp 732 Mio. € umgesetzt. In der Projektentwicklung und Umsetzung waren alle Akteure der Stadt involviert: Oberbürgermeister, Stadtverwaltung, Energieversorger, Immobilienunternehmen, Bürgerschaft, Wissenschaft, Wirtschaft, Projektstakeholder und die Innovation City Management GmbH (ICM).

Nach Abschluss des Projektes zeigt die Bilanz, dass das Ziel zur Halbierung der CO₂-Emissionen in 2020 gegenüber 2009 erreicht wurde. Messungen wurden auf 3 Ebenen durchgeführt: CO₂-Bilanzierung, Effekte auf die Wirtschaft und Steigerung der Lebensqualität.

Messung

CO₂-Bilanzierung: Das Modellprojekt hat sich insbesondere zum Ziel gesetzt, bis Ende 2020 durch vielfältige Maßnahmen 50% der jährlichen CO₂-Emissionen in dem Pilotgebiet zu reduzieren. Unter Berücksichtigung der Entwicklung der Verbräuche, den Emissionsfaktoren nach BSKO und dem Ausbau hauptsächlich der Erneuerbaren Energien zeigt der Vergleich mit dem Referenzjahr 2009, dass die Treibhausgasemissionen in allen Sektoren zurückgegangen sind. Die Verbrauchsdaten

wurden im Pilotgebiet hausblockweise bis 2019 konkret ermittelt. Für 2020 lagen diese detaillierten Ergebnisse nicht bis zum Redaktionsschluss der Bilanzierung im Jahr 2021 vor. Deshalb mussten für 2020 Annahmen getroffen werden. Das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH hat in der Evaluierungsstudie mit bundesdurchschnittlichen Prognosen kalkuliert und kommt auf eine Minderungsspanne von 47 bis 48,7%. ICM hat aufgrund der hohen Modernisierungsquote im Projektgebiet 2020 die Minderung durch eigene Prognosen ermittelt und 50,09% errechnet.

Effekte auf die Wirtschaft: Das Ruhr-Forschungsinstitut für Innovations- und Strukturpolitik e.V., Bochum, hat im Auftrag des Initiativkreis Ruhr e. V. untersucht, welche regionalwirtschaftlichen Effekte bei Produktion und Beschäftigung von den Projekten ausgehen. Daraus ergeben sich insgesamt 420 Mio. € an direkten Investitionen (57,4% der gesamten Investitionsmittel), die eine zusätzliche Vorleistungs- und Konsumgüterproduktion von knapp 95 Mio. € auslösen. Bottroper Unternehmen setzen einen bedeutsamen Anteil der Gesamtinvestitionen um, wodurch direkt die Beschäftigung in Bottrop angeregt wird. Hierdurch ergibt sich eine zusätzliche Erwerbstätigkeit von insgesamt 2.536 Erwerbstätigenjahren.

Steigerung der Lebensqualität: Für die Messung der Lebensqualität in Bottrop orientierte sich die Auswertung der ICM an den 17 Zielen zur nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development Goals – den SDGs) der United Nations (UN), die auch die Basis für die vom Rat der Stadt Bottrop beschlossene „Vision 2030+“ für die Zukunftsstadt Bottrop bilden. Es wurde ein Scoring Board erarbeitet und folglich ein Fragebogen entwickelt, der an die Projektleiter:innen der jeweiligen InnovationCity-Projekte versendet wurde. Die Befragung stellt eine Abschätzung von 24 vorformulierten Aussagen dar, inwieweit das Projekt positiv zu den SDG's beiträgt. Das Scoring Board zeigt, welche SDGs am häufigsten durch die Projekte berührt wurden.

Leitfaden klimagerechter Stadtumbau – in Form von Checklisten werden zunächst Leitfragen gestellt, die so oder in ähnlicher Form bei jedem größeren Vorhaben im klimagerechten Stadtumbau auftauchen, und vor dem Hintergrund der InnovationCity Ruhr in Bottrop beantwortet. Dieser Leitfaden dient als Einstieg und Arbeitshilfe für alle, die sich dieser Herausforderung zukünftig stellen wollen.

Mit dem Abschluss vom Projekt » Innovation City Ruhr | Modellstadt Bottrop« formuliert die Stadt Bottrop das Ziel bis 2035 klimaneutrale Stadt zu werden. Die Innovation City Management GmbH soll weitere Dienstleistungen zur Erreichung dieses Zieles anbieten. Momentan trifft sich regelmäßig ein »Projektstisch«-Team geleitet vom Oberbürgermeister und mit der Beteiligung von ICM. Daran nehmen viele technische Fachbereiche, das zuständige Dezernat, aber auch das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop, Wohnungsgesellschaften und beispielsweise Energieversorgungsunternehmen teil, um Zukunftsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Zukunftsperspektive



SDG-Indikatoren für Kommunen

 Praxisbeispiel
Bertelsmann
Stiftung

Format	Onlineplattform nach Baukastenprinzip
Ziel	Identifizierung und Bereitstellung geeigneter SDG-Indikatoren für ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement
Zeitraum	seit 2017
Zielgruppe	Verwaltung, Politik und Bürgerschaft
Stakeholder	Städte und Gemeinden mit über 5000 Einwohner:innen, alle Landkreise
Ressourcen	Instrumente aus dem Projekt »Monitor Nachhaltige Kommune« (Juni 2015 – September 2019), seit 2020 Weiterentwicklung als Teil des Projekts »Agenda 2030 – Nachhaltige Entwicklung vor Ort« durch 8 Partner, Drittmittelgeber: Bertelsmann Stiftung
weitere Informationen	https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/projektnachrichten/sdg-indikatoren-fuer-kommunen www.sdg-portal.de

● **Beitrag von:**
Jessica Siegel, IAT

Das Projekt »SDG-Indikatoren für Kommunen« wurde 2017 vom Deutschen Städtetag mit dem Ziel initiiert, kommunale Daten zu identifizieren, zu sammeln und bereitzustellen, die als Kennzahlen für den Stand der städtischen Nachhaltigkeitsentwicklung genutzt werden können. Dabei orientieren sich die Kennzahlen an den 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen und ihren 169 Unterzielen.

Insgesamt 8 Partner sind an der Umsetzung des Projekts beteiligt. Die Bertelsmann Stiftung verantwortet die Gesamtorganisation, die Bereitstellung der Daten und Ergebnisse. Das Deutsche Institut für Urbanistik (difu) ist für die Entwicklung und das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) für die Weiterentwicklung der Indikatoren zuständig. Der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag, der Deutsche Städte- und Gemeindebund und die deutsche Sektion des Rates der Gemeinden und Regionen Europas treiben den Einsatz der Indikatoren in den Kommunen voran. Die Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) von Engagement Global unterstützt das Projekt bis zum Frühjahr 2021 inhaltlich.

Nachdem im Frühjahr 2018 der erste Indikatorenkatalog für Kommunen publiziert wurde, folgte Ende desselben Jahres die Bereitstellung 56 geeigneter Indikatoren auf dem SDG-Portal. Die Indikatoren werden seitdem in einzelnen Modellkommunen stetig erprobt, evaluiert und weiterentwickelt. So erschien 2020 eine grundlegend überarbeitete und erweiterte Version des bisherigen Katalogs. Neben der Beschreibung der Projektarbeit und Indikatorenauswahl bietet dieser ausführliche Indikatoren-Steckbriefe mit Definitionen, Angaben zu Datenquellen und Ergebnissen von Datenanalysen. Der Katalog versteht sich als Baukasten-System und hält Städte, Kreise und Gemeinden dazu an, entsprechender ihrer Standortspezifika Schwerpunkte zu setzen und geeignete Indikatoren auszuwählen, zu verändern oder zu ergänzen.

Messung und Dienstleistungen

Die vorgeschlagenen SDG-Indikatoren greifen auf vorhandene Indikatorensets und -definitionen zurück. Dabei fokussieren sie diejenigen Unter- und Teilziele der SDGs, die die wesentlichen Probleme und Herausforderungen der Kommunen widerspiegeln, und durch die Kompetenzen der Akteure teilweise und messbar gelöst bzw. bewältigt werden können. Die Indikatoren wurden anhand von vier Qualitätskriterien ausgewählt: Validität (inhaltlich zutreffende Abbildung des Ziels durch den Indikator), Datenverfügbarkeit (zentrale Verfügbarkeit auf bundes- mindestens aber auf Kreis- oder Gemeinde-Ebene, regelmäßige Erhebung, Existenz eines zentralen Datenerhebungskonzepts, leichte Beschaffbarkeit), Datenqualität (Messgenauigkeit) und Funktion (Input-/Output-/Outcome/Impact-Indikatoren). Der aktuelle Indikatoren-Katalog des SDG-Portals enthält insgesamt 120 SDG-Indikatoren:

Indikatoren vom Typ I: 56 qualitativ gut geeignete, valide und flächendeckend verfügbare Indikatoren. Diese sind Grundlage des SDG-Portals.

Indikatoren vom Typ II: 64 Indikatoren, die qualitativ sehr gut geeignet sind, aber derzeit noch nicht flächendeckend auf kommunaler Ebene verfügbar sind. Diese Daten müssen von den jeweiligen Kommunen selbst erhoben werden.

Monitorberichte – erscheinen jährlich zu einzelnen Schwerpunktthemen und enthalten neben Kommunal- und Bevölkerungsbefragungen auch Datenanalysen, Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen.

Indikatorensteckbriefe – als Teil des Indikatorenkatalogs bieten sie jeder Stadt die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, ob und welche Indikatoren sie vor dem Hintergrund ihrer Standortspezifika zur Abbildung welcher Nachhaltigkeitsziele heranziehen möchten. Einzelne Indikatoren können jederzeit weggelassen, verändert und ergänzt werden.

Wegweiser Kommune – Online-Plattform für die Bereitstellung kommunaler Daten aus amtlichen Statistiken. Neben konkreten Indikatorenwerten finden sich auch hier Handlungsempfehlungen, praktische Beispiele sowie Berichte.

SDG-Portal – stellt durch die Visualisierung der Daten des Wegweisers Kommune einen niederschweligen Einstieg zur Überprüfung des Stands der Nachhaltigkeit in ausgewählten Städten und Gemeinden dar. Die 56 Typ I Indikatoren zeigen die Umsetzung einzelner SDGs und die zeitliche Entwicklung an.

Der Wegweiser Kommune und das SDG-Portal bieten greifbare Mehrwerte für Kommunen durch Handlungsempfehlungen, statistische Auswertungen und automatisierte Berichterstattung an. Das SDG-Portal bietet allen Städten und Gemeinden ab 5.000 Einwohner:innen einen Überblick über den Stand der Nachhaltigkeit. Dabei werden aktuelle Daten, kurz- und mittelfristige Zeitvergleiche sowie Kommunalvergleiche zur Verfügung gestellt. Dies ermöglicht eine erste Bestandsaufnahme zum Stand der SDGs am Standort, die Identifizierung von Handlungsbedarfen und eine Einleitung entsprechender Maßnahmen. Für Letztere macht das Portal ebenfalls erste Vorschläge. Die Indikatoren bieten einen Referenzrahmen für kommunale Nachhaltigkeitsberichte, Nachhaltigkeitsstrategien, -prüfungen oder -haushalte und sollen ein umfassendes und wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement unterstützen.

Mehrwerte für Kommunen

Die angebotene Instrumente für den Aufbau eines kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements wurden in zwei Projekten weiterentwickelt und an kommunale Herausforderungen und Bedarfe angepasst. Die Arbeitsgruppe »SDG-Indikatoren für Kommunen« wird bis Juni 2022 die Nutzung der Indikatoren in den Städten begleiten und evaluieren sowie Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen sammeln.

Zukunftsperspektive



Indikatorenvergleich für die Wirtschaftsförderung

 Praxisbeispiel
Institut Arbeit
und Technik

Format	Vergleich von Indikatoren für die Wirtschaftsförderung
Ziel	Übersicht von Indikatoren und beispielhafte Maßnahmen, um den Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der vereinten Nationen zu bewerten und zu erhöhen
Zielgruppe	Wirtschaftsförderungen
Stakeholder	Bertelsmann Stiftung, Faktor 10-Institut für nachhaltiges Wirtschaften, Institut Arbeit und Technik
Beschreibung	<p>Die Tabelle 2.3 wurde innerhalb des Arbeitspaket 4 »Monitoring & Evaluation« im Projekt »Bottrop 2018+« erstellt und dient der Verschaffung von Übersicht, welche Indikatoren und Methoden bestehen, um die kommunale nachhaltige Entwicklung zu messen. Verglichen wurden der Indikatorenset der Bertelsmann Stiftung (BS, Quelle), das Messinstrument entwickelt innerhalb des Projektes »Bottrop 2018+« (F10, Quelle) und die sozioökonomische Analyse durchgeführt innerhalb des Projektes »Bottrop 2018+« (IAT, Quelle). Aus den drei Vorgehensweisen wurden hier die Unterziele und Indikatoren zusammengefasst, die aus Sicht des IAT für die Wirtschaftsförderung von Relevanz sind. Die mittlere Spalte bildet ab, welche Indikatoren in welcher Vorgehensweise zur Messung welches Ziels geeignet sind. Die letzte Spalte fasst Maßnahmen zusammen, die in Gesprächen mit Wirtschaftsförderungen und durch Vorbereitung des Handbuches bekannt geworden sind und dienen der Orientierung in der Bandbreite an möglichen Aktivitäten.</p>

Quellen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2020). SDG-Indikatoren für Kommunen. Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen (2. Aufl.). Deutsches Institut für Urbanistik. <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/578999>

Giustolisi, A. & Terstriep, J. (2020). Aktualisierung der sozioökonomischen Analyse der Stadt Bottrop. Bericht des Projekts »Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. FONa, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 25.03.2022).

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.« FONa, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 25.03.2022).

- **Beitrag von:**
Maria Rabadjieva, IAT
Judith Terstriep, IAT

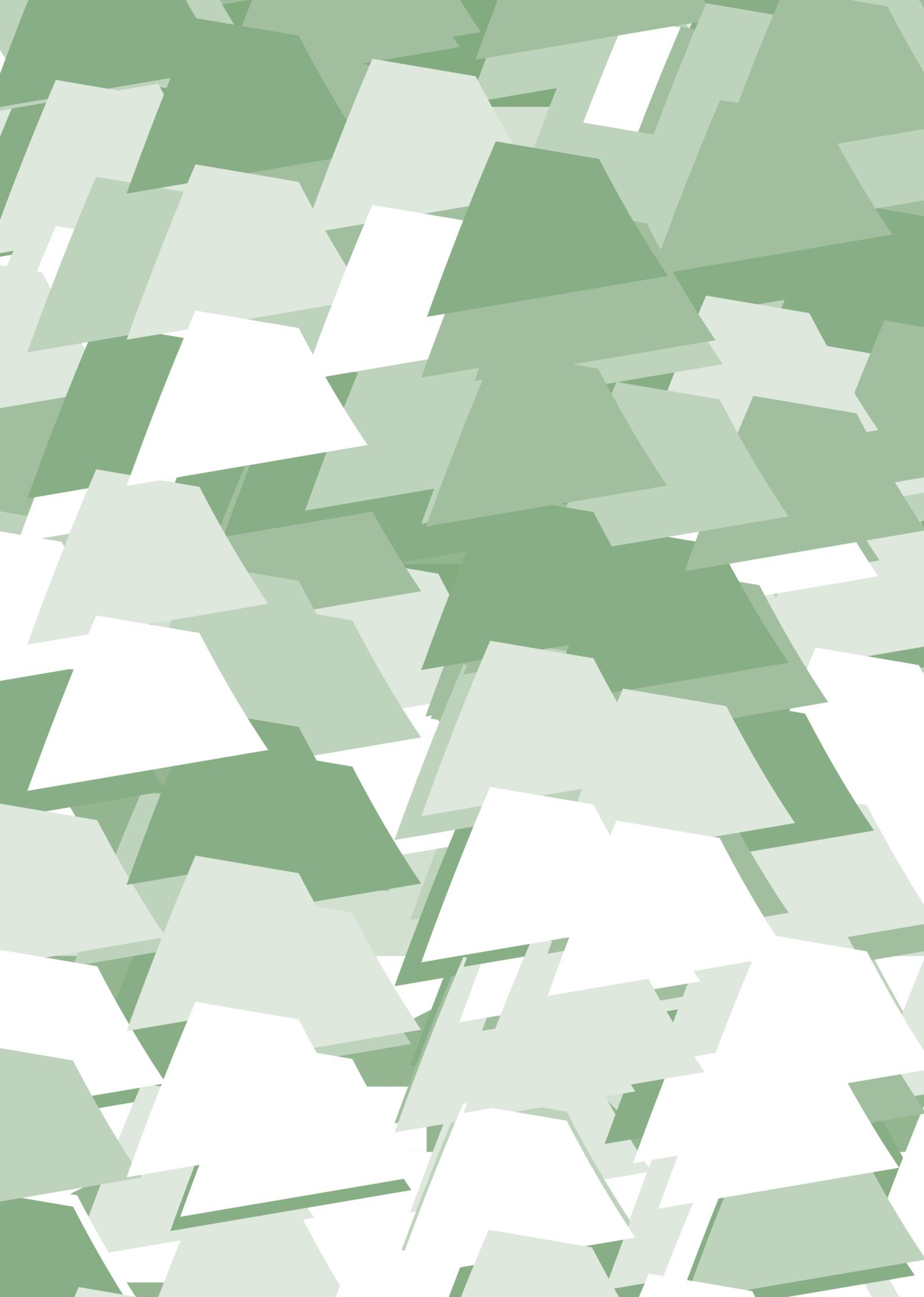
Tabelle 2.3

Indikatorenvergleich für die Wirtschaftsförderung

Ziel	Unterziele	Mögliche Indikatoren	Mögliche Maßnahmen der Wirtschaftsförderung
<p>4 HOCHWERTIGE BILDUNG</p> 	<p>4.4: Bis 2030 die Zahl der Jugendlichen und Erwachsenen wesentlich erhöhen, die über die entsprechenden Qualifikationen einschließlich fachlicher und beruflicher Qualifikationen für eine Beschäftigung, eine menschenwürdige Arbeit und Unternehmertum verfügen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der 30- bis 34-jährigen mit tertiärem oder postsekundärem nicht-tertiären Abschluss (BS) • Schulabgänger mit und ohne Hauptschulabschluss (alle) • Ausbildungsplatzangebote und -bewerber in der beruflichen Erstausbildung (IAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gründungsberatung und Kompetenzvermittlung; • Aufwertung von Berufen (z.B. Handwerk, Pflege etc.)
<p>5 GESCHLECHTERGLEICHHEIT</p> 	<p>5.5: Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben sicherstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Frauen in Führungspositionen (BS & F10) • Verhältnis der Beschäftigungsquote von Frauen und Männern (%) (BS & IAT) • Unterschied zwischen durchschnittlichen Brutto-Stundenverdiensten von Frauen und Männern (IAT & F10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen über Geschlechtergleichheit
<p>7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE</p> 	<p>7.2: Bis 2030 den Anteil erneuerbarer Energie am globalen Energiemix deutlich erhöhen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil erneuerbarer Energien und Strom am Bruttoenergieverbrauch (BS & F10) • Installierte Windenergieleistung und Photovoltaikleistung je Einwohner:in (BS & F10) • Energieproduktivität (F10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung und Beratung von Unternehmen
<p>8 MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM</p> 	<p>8.2: Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bruttoinlandsprodukt (€ je Einwohner) (alle) • Durchschnittslohn bezogen auf sozialversicherungspflichtig-Beschäftigten am Standort (F10) • Bruttowertschöpfung nach Sektoren (IAT) • Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Beschäftigungswachstum nach Branchen (IAT & F10) • Verhältnis offener Stellen zu Fachkräften auf Arbeitssuche je Branche (F10) • Entwicklung der Gewerbean- & -abmeldungen (IAT) • Anteil Gewerbesteuererinnahmen am Gesamthaushalt (F10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentieren und Innovationen fördern (Reallabore, Transferzentren, Zusammenarbeit mit Hochschulen)
	<p>8.8: Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer, einschließlich der Wanderarbeitnehmer, insbesondere der Wanderarbeitnehmerinnen, und der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Langzeitarbeitslosenquote (%) (BS & IAT) • Beschäftigungsquote (%) (alle) • Ausbildungsplatzangebote und -bewerber in der beruflichen Erstausbildung (IAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Unternehmen in der Anstellung von Geflüchteten als Fachkräfte
<p>9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR</p> 	<p>9.c:1 Den Zugang zur Informations- und Kommunikationstechnologie erheblich erweitern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Unternehmen, die eine Bandbreite von 50 Mbit/s nutzen können (BS und F10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau vom Breitband für Unternehmen unterstützen

	<p>9.5: Die wissenschaftliche Forschung verbessern und die technologischen Kapazitäten der Industriesektoren in allen Ländern und insbesondere in den Entwicklungsländern ausbauen und zu diesem Zweck bis 2030 u. a. Innovationen fördern und die Anzahl der im Bereich Forschung und Entwicklung tätigen Personen je 1 Million Menschen sowie die öffentlichen und privaten Ausgaben für Forschung und Entwicklung beträchtlich erhöhen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit akademischem Berufsabschluss an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (alle) • Betriebsneugründungen & Gründungsintensität (BS & IAT) • Beschäftigte der Berufsbereiche Ingenieure, Chemiker, Physiker und Mathematiker je 1000 Beschäftigte (ohne Landwirtschaft sowie die Bereiche private Haushalte, Gebietskörperschaften und Organisationen ohne Erwerbscharakter) [%] (F10) • Anteil der Beschäftigten in wissensintensiven Dienstleistungen an allen Beschäftigten (F10) • Anzahl von innovativ genutzten Leerständen innerhalb der Kommune (F10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentieren & Innovationen fördern (Reallabore, Transferzentren, Zusammenarbeit mit Hochschulen)
<p>10 WENIGER UNGLEICHHEITEN</p> 	<p>10.2.2: Bis 2030 die soziale, wirtschaftliche und politische Inklusion aller Menschen unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, Ethnizität, Herkunft, Religion oder wirtschaftlichem oder sonstigem Status fördern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis der Beschäftigungsquote von Ausländer:innen zur Beschäftigungsquote in der Gesamtbevölkerung (BS & F10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Unternehmen in der Anstellung von Geflüchteten als Fachkräfte
<p>11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN</p> 	<p>11.3.1: Bis 2030 die Verstädterung inklusiver und nachhaltiger gestalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Siedlungs- und Verkehrsfläche an der Gesamtfläche und im Vergleich zum Vorjahr (BS & F10) • Siedlungs- und Verkehrsfläche je Einwohner:in (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiges Flächenmanagement
<p>12 NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION</p> 	<p>12.1: Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster umsetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der bisherigen Auszeichnungen der Kommune als Fairtrade-Town (BS) • Anteil kommunaler Ausgaben für fair gehandelte Produkte an den gesamten kommunalen Ausgaben (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fairtrade-Town • Plastikfreie Innenstadt • Faire Produkte in der Wirtschaftsförderung
<p>SDG 12.2: Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • jährlicher Trinkwasserverbrauch, Direkter und indirekter Energieverbrauch von Industrie, Gewerbe, Handel und Dienstleistungen je Erwerbstätigen am Arbeitsort (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung von Unternehmen über Trinkwasser- und Energieverbrauch 	
<p>12.5: Bis 2030 das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siedlungsabfallaufkommen (BS & f10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfung 	
<p>12.6: Die Unternehmen, insbesondere große und transnationale Unternehmen, dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren einzuführen und in ihre Berichterstattung Nachhaltigkeitsinformationen aufzunehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der EMAS-zertifizierten Betriebsstandorte an allen Betriebsstandorten (BS & F10) • Anteil der Standorte mit Umwelt- oder Nachhaltigkeitszertifikaten an allen Betriebsstandorten (BS & F10) • Umweltschutzinvestitionen der Unternehmen (IAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung zur Zertifizierung und Labels 	
<p>12.7: In der öffentlichen Beschaffung nachhaltige Verfahren fördern, im Einklang mit den nationalen Politiken und Prioritäten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Index »Nachhaltige Beschaffung« (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Beschaffung in der Wirtschaftsförderung 	

13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ 	13.1: Die Widerstandskraft und die Anpassungsfähigkeit gegenüber klimabedingten Gefahren und Naturkatastrophen in allen Ländern stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Grünfläche am Betriebsstandort / Gewerbegebiet (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung von Unternehmen über Begrünung in Industrie- & Gewerbegebiete, Dach- oder Fassadenbegrünung
	13.2: Klimaschutzmaßnahmen in die nationalen Politiken, Strategien und Planungen einbeziehen	<ul style="list-style-type: none"> • Treibhausgasemissionen von Industrie und verarbeitendem Gewerbe sowie GHD und Sonstiges je Beschäftigten am Arbeitsplatz (BISKO-Standard) (BS & F10) • Treibhausgasemissionen – Kommunale Einrichtungen (BS) • Umweltschutzinvestitionen der Unternehmen (IAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung von Unternehmen über Treibhausgasemissionen
16 FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN 	16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Index »Digitale Kommune« (BS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente und transparente Wirtschaftsförderung



3



Partizipation & Interaktion



Auf den Punkt

1. Die Wirtschaftsförderung heutzutage avanciert zu einem Governance-relevanten Akteur für die Standortentwicklung mit eigenen Kompetenzen, Netzwerken und Anerkennung. Demzufolge besteht die Rolle der Wirtschaftsförderung in dem **aktiven Orchestrieren von Partizipationsprozessen** für den Wirtschaftsstandort. So eine Partizipation basiert auf Transparenz, Engagement und klarer Zielsetzung.

2. Es gilt die passenden Formate für den gewünschten Zweck zu finden. Die in Bottrop 2018+ durchgeführten Reallabore und den Balanced-Scorecard-Prozess, das Anstoßen drei strategischer Allianzen und deren Auflösung, sowie die Etablierung der Wirtschaftsallianz haben **die Grenzen der Partizipation** verdeutlicht. Vor dem Hintergrund der gesammelten Erfahrungen und deren Reflexion konnten wir **einen Leitfaden der partizipativen Wirtschaftsförderung** entwerfen.

3. **»Bottrop setzt um«:** Vorstellung und Reflexion des Formats der **Wirtschaftsallianz** in der zweiten Projektphase. Überblick des praxistauglichen, modularen **Transferkonzepts**, welches es ermöglicht, die in Bottrop gesammelten Erfahrungen auf andere Kommunen und Regionen zu übertragen.

4. Praxisbeispiele: (1) **Hackathon Pirmasens** – ein Format zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen und Nutzung von Synergien; (2) **Online-Plattform Rotall-Inn** – breit angelegte Bürger:innenbeteiligungsplattform; (3) **XR-HUB Nürnberg** – ein Format zur Vernetzung von Forschung & Entwicklung, Industrie und Kultur-/Kreativwirtschaft im Bereich Extended Reality, um das Ökosystem zu fördern.

»Partizipative Wirtschaftsförderung bedeutet, dass *die Wirtschaftsförderung als Organisation* Beteiligungsprozesse orchestriert, sodass *die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit* partizipativ verlaufen kann.«

Partizipation wird als eine Voraussetzung der erfolgreichen missionsorientierten Innovationspolitik und Transitionen in Subsystemen erachtet (Kapitel 1). Darunter wird die Organisation von breit angelegten Bürger:innenbeteiligungsprozessen – von der Auswahl und Formulierung bis zur Umsetzung von Missionen – verstanden. Solche Prozesse können dazu beitragen, dass gesellschaftlicher Wandel (z.B. in Richtung Nachhaltigkeit) weniger konfliktgeladen verläuft und die entsprechenden politischen Entscheidungen über konkrete Legislaturperioden hinaus tragfähig sind (Mazzucato 2018). Wie in Kapitel 1 erläutert, sind Missionen sehr breit angelegt und umfassen mehrere Teilveränderungen oder Transitionen in unterschiedlichen Subsystemen (z.B. im politischen oder wirtschaftlichen System), dessen Erfolge auf die Zusammenarbeit von Akteuren auf allen Ebenen – Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Unternehmen und Wissenschaft – beruht (Rabadjieva & Terstriep 2021a). Beteiligung umfasst in diesem Sinne nicht Bürger:innen allgemein, sondern die Gruppen und Akteure, die von den konkreten Veränderungen primär betroffen sind oder direkt zu der Umsetzung der Transition beitragen werden (Lindner et al. 2021). So beinhalten Partizipationsprozesse in der Wirtschaftsförderung die Beteiligung von Unternehmen als Partner und das Orchestrieren kollektiven Handelns zur Gestaltung von Transitionsprozessen der Wirtschaftsstrukturen (Kapitel 1).

Der Ansatz der partizipativen Wirtschaftsförderung wird in [Kapitel 1](#) als ein kontinuierlicher Prozess des Monitorings, der Beteiligung und des Aushandelns erläutert. Während die unterschiedlichen Schritte und Anweisungen dargestellt in [Abbildung 1.3](#) einen theoriegeleiteten Idealverlauf der Partizipationsprozesse skizzieren, widmet sich das vorliegende Kapitel der praktischen Umsetzung der Partizipation in der Wirtschaftsförderung sowie der Frage nach Sinn, Zweck und Formaten der Partizipationsprozesse in der Wirtschaftsförderung. Unsere Schlüsse basieren auf einem deutschlandweiten Vergleich von Wirtschaftsförderungseinrichtungen (Terstriep & Rabadjieva 2021b). Neben den fünf Jahren Aktionsforschung in Bottrop, haben wir 108 lokale und regionale Wirtschaftsförderungen in Deutschland befragt, 21 vertiefende Interviews geführt und drei Online-Werkstätten organisiert (→ [»Bottrop setzt um«](#)). Der Vergleich zeigt deutlich, dass die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit an sich partizipativ ist, allerdings werden viele unterschiedliche Prozesse als »Partizipation« bezeichnet. Vor diesem Hintergrund thematisieren wir als Ausgangspunkt dieses Kapitels den Partizipationsbegriff, um zu klären, welche Prozesse und Aktivitäten

in der Wirtschaftsförderung partizipativ gestaltet sind (Abschnitt 3.1). Im Anschluss legen wir unsere Erkenntnisse über die konkrete Durchführung solcher Prozesse dar (Abschnitt 3.3) und ergänzen diese mit praktischen Beispielen und Hinweisen (Abschnitt 3.4).

3.1 Partizipative Wirtschaftsförderung – Tautologie oder Notwendigkeit?

Mit ihrer Schnittstellenfunktion und ihrer Nähe zu Politik und Unternehmen macht die Wirtschaftsförderung den Eindruck an sich eine partizipative Tätigkeit zu sein. Mit Blick auf die Geschichte der kommunalen Wirtschaftsförderung ist ein Anstieg des Ausmaßes der Partizipation seit Mitte des 20. Jahrhunderts zu verzeichnen (Lahner 2021). So entwickelte sich die Wirtschaftsförderung von einer Behörde weiter zu einer Dienstleisterin hin zu einer Standortentwicklerin, wobei die partizipativen Aktivitäten stetig ausgeweitet wurden. Diese Entwicklung beruht auf sich über die Jahre verändernden Themen und Aufgaben, die in vier Phasen unterteilt werden können (Hahne 2020): (1) Wirtschaftsförderung 1.0 fokussiert Ansiedlungen und Gründungen, (2) Wirtschaftsförderung 2.0 fokussiert Bestandsentwicklung, (3) Wirtschaftsförderung 3.0 – Clusterpolitik und Creative Cities und (4) Wirtschaftsförderung 4.0 – Nachhaltigkeit, Resilienz und Digitalisierung. Dieser Wechsel im Fokus bedingt auch eine Veränderung in der Organisation (→ Kapitel 4) und den Aufgaben. Während die Wirtschaftsförderung am Anfang überwiegend als Informationsgeberin und Bestandspflegerin agiert hat, so hat diese später Beratungsdienstleistungen und Netzwerke in ihr Dienstleistungsportfolio aufgenommen. Mit den Veränderungen in den wirtschaftlichen Praktiken im Allgemeinen, die vermehrt digitale Konzepte, Ressourceneffizienz, nachhaltiges Wirtschaften, urbane Produktion und lokale Ökonomie beinhalten, wurde entsprechend auch die Themenliste der Wirtschaftsförderung aktualisiert (Wagner-Endres 2020). Damit einhergehend veränderte sich auch der Anspruch der Wirtschaftsförderung, Akteure zu vernetzen sowie Prozesse zu initiieren, zu moderieren und zu managen. Abbildung 3.1 fasst diese Entwicklungen zusammen.

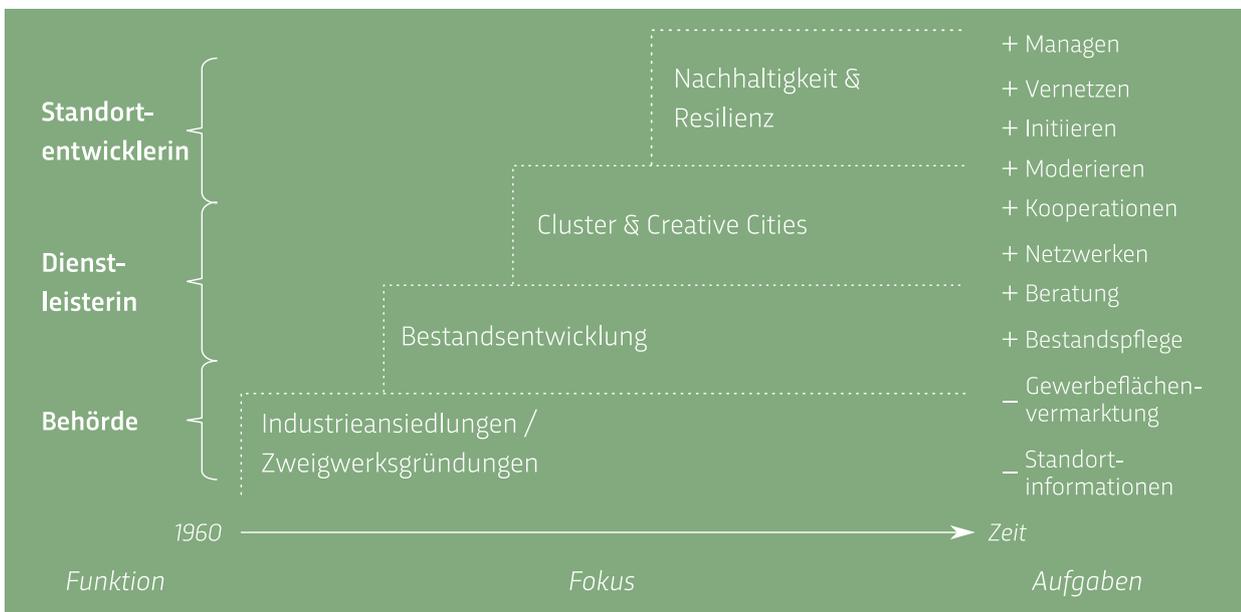


Abb. 3.1
Entwicklung der deutschen
Wirtschaftsförderung

Quelle: Adaptiert von Hahne (2020) & Lahner (2021)

Darüber hinaus wird die Wirtschaftsförderung heute vermehrt nicht nur auf kommunaler, sondern auch auf regionaler Ebene und in unterschiedlichen strukturellen Formen – Amt, Eigenbetrieb, GmbH, Verein oder eine Mischung daraus – ausgeübt (Terstriep & Rabadjeva 2021a). Schließlich ist das heutige Verständnis von Wirtschaftsförderung nicht deckungsgleich mit dem Verständnis von vor einigen Jahren

und beinhaltet neben der organisationalen und räumlichen Vielfalt ein komplexes Gefüge an Interaktionen mit unterschiedlichen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Bürgerschaft.

Beteiligungsprozesse stellen einerseits, wenngleich in unterschiedlichem Umfang, einen elementaren Bestandteil der Wirtschaftsförderungspraxis dar, werden andererseits allerdings sehr breit verstanden (Rabadjieva & Terstriep 2021b). Wie unsere Untersuchungen in Bottrop 2018+ zeigen (→ »[Bottrop setzt um](#)«), schätzen Wirtschaftsförder:innen, unabhängig von der räumlichen Zuständigkeit und den eigenen personellen Ressourcen, die aktive Beteiligung von Unternehmen in ihren Tätigkeiten als intensiv ein. Die Palette an Beteiligungsformaten und Interaktionsmustern wird dabei immer größer, insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Zugleich stellten die Wirtschaftsförder:innen eine Veränderung in den Beteiligungsprozessen im Vergleich zu früheren Zeiten fest (Rabadjieva & Terstriep 2022). Während für lange Zeit die Wirtschaftsförderungen als Informationsgeber und die Unternehmen als reine Empfänger (unidirektionale Kommunikation) gesehen wurden, werden Unternehmen heutzutage zunehmend an kreativen Prozessen beteiligt (gemeinsames Agieren). Zugleich macht sich ein angestiegenes Bewusstsein für die Wirtschaftsförderungsorganisationen und ihre Aktivitäten seitens der Unternehmen bemerkbar. Ähnliche Veränderungen werden bei den anderen lokalen und regionalen Akteuren festgestellt. So zeigen unsere Interviews, dass die Wirtschaftsförderung stets an Strategieentwicklungsprozessen beteiligt wird, was ihre hohe Relevanz für das lokale Geschehen illustriert (Rabadjieva & Terstriep 2021b).

Diese Entwicklungen der wirtschaftsfördernden Tätigkeiten unterstreichen die damit einhergehende zunehmende Komplexität. Um diesem Komplexitätszuwachs entgegenzuwirken betonten die Diskutant:innen in unseren Online-Werkstätten die Bedeutung von Transparenz durch angemessene Kommunikation als wichtigen Mechanismus. Dies wurde nicht nur in Bezug auf eine gelungene Beteiligung hervorgehoben, sondern ebenso hinsichtlich der mangelnden Transparenz von Entscheidungsprozessen. »*Fast niemand weiß, wie die Stadtverwaltung funktioniert*«, so ein Teilnehmender. Nicht fehlende Informationen, sondern der fehlende Austausch darüber, wo und wie diese Information einholbar sind, sei ursächlich für die unzureichende Transparenz (Rabadjieva & Terstriep 2022). Erschwert wird die Sicherstellung von Transparenz auch dadurch, dass Interaktions-/Austauschformate für Unternehmen nicht nur durch die Wirtschaftsförderung, sondern auch von anderen Akteuren am Standort durchgeführt werden, so dass die Gefahr von Überforderung und Konflikten besteht (Terstriep & Rabadjieva 2021a). Koordination, Transparenz und angemessene Interaktionen sind heute unabdingbare Voraussetzungen für eine gelingende Wirtschaftsförderung, die an aktives Agieren und Beteiligung orientiert ist. Diese Charakteristiken können die Akzeptanz in der Politik und Öffentlichkeit erhöhen, das Image und die Aufmerksamkeit verbessern, die Aktivierung von Ressourcen und Akteuren erleichtern und zur Vertrauensbildung beitragen.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse sehen wir die Rolle der Wirtschaftsförderung in dem aktiven Orchestrieren von Partizipationsprozessen für den Wirtschaftsstandort. Es geht nicht darum punktuell mit einzelnen Akteuren zu kooperieren, sondern zielgerichtet koordinierte, gemeinsame Handlungen zu steuern. So eine Partizipation basiert auf drei wichtigen Bausteinen – Transparenz, Interaktion und gezielter Beteiligung (→ Abb. 3.2). Transparenz heißt nach dem Verständnis der Diskutant:innen nicht nur zu informieren, sondern den Zugang zu Informationen zu gewährleisten und sicherzustellen, dass diese leicht auffindbar und verständlich sind. Somit ist Transparenz vom Informieren und Marketing zu unterscheiden. In transparent gestalteten Prozessen werden z.B. nicht nur die erfolgreichen Ergebnisse, sondern auch die nicht durchführbaren Projekte und die Gründe dafür kommuniziert. Sie bilden eine wichtige Voraussetzung zum besseren Verständnis bestimmter

Partizipative Wirtschaftsförderung
= Commitment, und Engagement der
Wirtschaftsakteure, politischer
Entscheidungsträger und
Intermediäre vor Ort ([Kapitel 1](#)).

Ereignisse, Prozesse sowie Entscheidungen und ermöglichen gegenseitiges Lernen. Transparenz ist insofern keine Einbahnstraße, es geht darum, dass alle Partner im Partizipationsprozess transparent agieren. Für die Wirtschaftsförderung bedeutet dies, dass nicht nur die politischen Entscheidungen und Verwaltungsprozesse nachvollziehbar sein sollten, sondern auch das Handeln und die Belange von Unternehmen und Intermediären, die in die Partizipationsprozesse involviert sind. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des Monitorings von Relevanz (→ [Kapitel 2](#)).

»Interaktion« setzt aktives Verhalten aller relevanten Akteure voraus und kann unterschiedliche Modi – Kommunikation, Kontaktaufnahme, Dialog, gemeinsame Aktionen etc. – beinhalten. Für eine qualitative Interaktion gilt es das passende Format zu finden und die Akteure zu Engagement zu motivieren. Ob die Interaktion zentraler Bestandteil von Beteiligungsprozessen wird, hängt im Wesentlichen von der konkreten Zielsetzung ab und davon, ob den Akteuren die Möglichkeiten zu Teilhabe und Mitwirkung in den Prozessen gegeben wird. »Teilhabe« bedeutet in diesem Sinne Verantwortung für die Durchführung und Ergebnisse der gemeinsamen Aktivitäten zu übernehmen. So umfassen Partizipationsprozesse für uns gleichermaßen Transparenz, Interaktion und Beteiligung und sind vom politikwissenschaftlichen Verständnis der Partizipation, die auf Bürger:innenbeteiligung abstellt (Arnstein 1969), zu unterscheiden.

Bürger:innenbeteiligung spielt für die Wirtschaftsförderung selten direkt eine Rolle (Terstriep & Rabadjeva 2021a), vielmehr werden Bürger:innen auf lokaler Ebene indirekt über politische Gremien (z.B. Ausschüsse) beteiligt. Mit partizipativer Wirtschaftsförderung deuten wir stattdessen darauf hin, dass *die Wirtschaftsförderung als Organisation* die Beteiligungsprozesse orchestriert, sodass *die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit* partizipativ verlaufen kann. Diese neue Funktion entspricht der Entwicklung der Wirtschaftsförderung in Deutschland, die sich über die Jahre professionalisiert und institutionalisiert hat, heutzutage in Standortentwicklung avanciert und einen Governance-relevanten Akteur mit eigenen Kompetenzen, Netzwerken und Anerkennung darstellt. Mit ihrer Rolle in den Governancestrukturen sollte die Wirtschaftsförderung die Dienstleisterrolle bewusst verlassen, die Akteure vor Ort in den Entwicklungsprozessen beteiligen und zur Erreichung der gesetzten Ziele mobilisieren. Commitment und Engagement aller Akteure für die wirtschaftsfördernden Aktivitäten zeichnen die partizipative Wirtschaftsförderung aus. Die unterschiedlichen Formate, die das gezielte Orchestrieren von Partizipation umfassen, werden in den Folgeabschnitten beleuchtet.

Abb. 3.2
Partizipation - Definitionen

 <p>Transparenz = Bereitstellung von Informationen über Ereignisse, Prozesse, Ergebnisse und Entscheidungen sowie Gewährleistung eines breiten Zugangs zu und eines angemessenen Streuens der Informationen.</p>	 <p>Beteiligung = die Möglichkeit zur Teilhabe mehrerer Akteure in einem Prozess. Ein Akteur oder eine Organisation kann Andere an den eigenen Prozessen beteiligen, oder selber an den Prozessen von Anderen beteiligt werden.</p>
 <p>Interaktion = Kommunikation, Kontaktaufnahme, Dialog und gemeinsame Aktionen unterschiedlicher Akteure. Setzt ein proaktives Verhalten der Akteure voraus, um miteinander zu agieren.</p>	 <p>Partizipation = umfasst Transparenz, Interaktion und Beteiligung. Abhängig vom Zweck kann die Intensität der Prozesse steigen.</p>

3.2 Partizipation in der Wirtschaftsförderung – Sinn, Zweck & Formate

Nach unseren Beobachtungen in den fünf Jahren Forschung in Bottrop und den Gesprächen mit Wirtschaftsförder:innen deutschlandweit, können unterschiedliche Prozesse mit konkreter Zielsetzung unter Partizipation zusammengefasst werden,

die vom Informieren bis zur Entscheidungsfindung reichen (→ Abb. 3.3). Informieren und organisieren von Austauschmöglichkeiten gehören zu den originären Aufgaben der Wirtschaftsförderung (→ Abschnitt 3.1) und dienen der Schaffung von Transparenz, der Aktivierung der Akteure und der Initiierung von Diskussionen. Zum Zweck der Anpassung bestehender und der Bereitstellung neuer Dienstleistungen, Projekte und Angebote setzen die Wirtschaftsförderungen oft auf unterschiedliche Formate, um Meinungen und Reaktionen einzuholen (Input). Auf dieser Basis können intensivere Prozesse mit dem Ziel der Zusammenarbeit oder gemeinsamen Entscheidungsfindung organisiert werden. So sind im Zuge des Partizipationsprozesses für die Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung notwendigerweise Informieren, Austausch und Input vorangestellt. Die Intensität der Partizipation wird hier von dem Zusammenhang zwischen Transparenz, Interaktion und Teilhabe bestimmt. Je stärker der Zusammenhang, desto intensiver werden die Prozesse. Während beispielsweise zum Zweck des Informierens oder Austausches auf bilaterale, manchmal auch kontaktlose Interaktionen (z.B. bilaterale Gespräche oder Umfragen) gesetzt werden kann, erfordern Zusammenarbeiten und gemeinsame Entscheidungsfindungen zusätzlich eine entsprechende Koordination, proaktives Verhalten und Engagement.

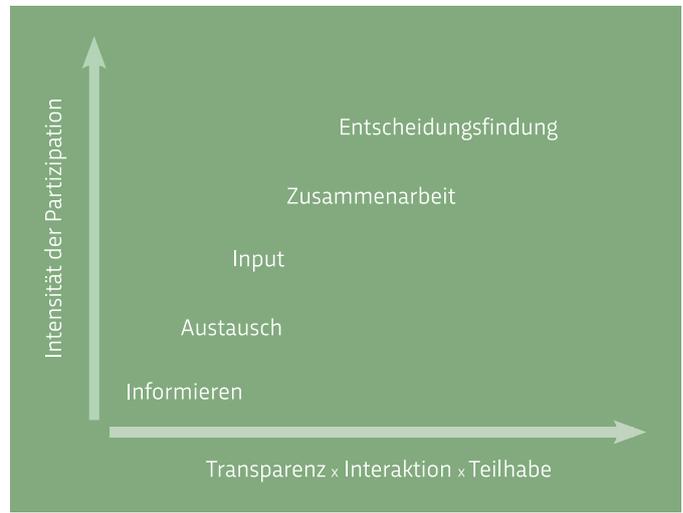


Abb. 3.3
Zweck und Intensität der Partizipation

Die Teilnehmer:innen unserer Onlineumfrage gaben an, Partizipationsprozesse zu allen diesen Zwecken »eher häufig« durchzuführen (Terstriep & Rabadjieva 2021a). Die Abbildung 3.4 stellt die innerhalb vom Bottrop2018+ umgesetzten und von den Befragten genannten Formate zusammen, die wir nach deren Zweck und primären (dunkle Punkte) bzw. indirekten (helle Punkte) Beteiligungsgruppen sortiert haben.

Abb. 3.4
Zweck und Formate der Partizipation

ZWECK	FORMATE	STAKEHOLDER				ZIELGRUPPEN	
		Verwaltung	Politik	Andere Akteure ¹	Andere Standorte ²	Unternehmen	Bürger:innen
Entscheidungsfindung	Strategische Allianzen	●	●	●		●	
	Gremien	●	●			○	○
Zusammenarbeit	Transferzentren			●		●	
	Projekte	●		●		●	
	Reallabore	○		●		●	
Input	Workshops					●	
	Hackathon	●		●		●	●
	Online Plattformen					●	●
	Umfragen					●	
Austausch	Bilateraler Austausch	●				●	
	Branchenübergreifende Netzwerke	○		●	●	●	
	Runder Tisch	●	●	●	●	●	●
Informieren	Öffentliche Veranstaltungen				●	●	●
	Informationskanäle				●	●	●

¹Intermediäre & Forschungseinrichtungen ²Andere Standorte & Wirtschaftsförderungen

Zunächst unterscheiden wir zwischen Zielgruppen (Empfänger von Leistungen der Wirtschaftsförderung) und Stakeholder (Mitgestalter der Wirtschaftsförderung). Die Hauptzielgruppe für die Wirtschaftsförderung sind an erster Stelle Unternehmen, Gründer:innen und nur in gewissem Ausmaß Bürger:innen. Stakeholder sind demgegenüber alle Akteure, die Einfluss auf die Wirtschaftsförderungsaktivitäten nehmen oder Interesse für diese zeigen. So können die Unternehmen abhängig vom Ziel und Format als Zielgruppe oder Stakeholder agieren. Sie werden durch eine Vielzahl an Formaten uni- oder bidirektional als Impuls- und Feedbackgeber (z.B. mittels Umfragen, Runden Tischen, öffentlichen Veranstaltungen) beteiligt. Zugleich werden vermehrt Formate für die langfristige Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen und mit Unternehmen geschaffen (z.B. Netzwerke, Reallabore, Transferzentren), um die Wirtschaftsförderungsaktivitäten an die Bedarfe der Zielgruppen anzupassen und ein gegenseitiges Lernen zu ermöglichen (Rabadjeva & Terstriep 2021b). Unsere Interviews verdeutlichen zudem, dass eine dauerhafte Kooperation mit weiteren Stakeholdern wie Politik, Intermediären oder Verwaltungseinrichtungen innerhalb von Gremien (z.B. Ausschüssen, Aufsichtsräten oder Stammtischen), Projekten oder Transferzentren (bzw. Technologie- und Transferzentren) stattfindet. Die partizipative Entscheidungsfindung bildet in der Wirtschaftsförderung vielerorts bislang noch die Ausnahme. Bis auf die Gremien, die bei amtlichen Wirtschaftsförderungen von Politik besetzt werden und bei nicht amtlichen Organisationen aus einer Mischung von Politik und ausgewählten Unternehmen bestehen, stellen strategische Allianzen (→ Infobox 3.1) das einzige Format zu diesem Ziel dar.

Infobox 3.1 Strategische Allianzen

»**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.« (Merten, Seipel, Schmidt 2019: 4)

Anleitung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/2019_mertenseipelschmidt_handreichung_zur_umsetzung_von_sta.pdf

Viele der genannten Formate eignen sich für die simultane Beteiligung mehrerer Gruppen. So sind Reallabore, strategische Allianzen, branchenübergreifende Netzwerke, Transferzentren und Runde Tische für die intensive Beteiligung sowohl von Unternehmen und Wirtschaftsförderungen als auch von Intermediären, Verwaltungen und anderen Akteuren konzipiert. Ein gutes Beispiel dafür, wie ein loses Netzwerk zwischen wenigen Intermediären zum Nukleus in der Region und Unterstützung des gesamten Ökosystems avancieren kann, stellt das XR-HUB Nürnberg dar. In diesem Fall beteiligt sich die Wirtschaftsförderung als Kooperationspartner an einem innovativen Thema mit Relevanz für die Region – Extended Reality – um die Interaktionen zwischen den Akteuren in der Branche zu unterstützen (→ [Praxisbeispiele](#)).

Weiterhin finden sich für alle Partizipationszwecke auch neue Formate. Ein interessantes Beispiel stellt der Hackathon für die Wirtschaftsförderung dar. Im Fall der Stadt Pirmasens hat die Wirtschaftsförderung während der COVID-19-Pandemie dieses Format über mehrere Wochen organisiert, um Ideen zur Unterstützung der Stadtgesellschaft zu sammeln und eine Umsetzung in Kooperation aller Akteure zu ermöglichen. Die Wirtschaftsförderung hat mit diesem Format gleichzeitig viele unterschiedlichen Gruppen an der Ideengenerierung beteiligt und aktiv an der Umsetzung unterschiedlicher Ideen mitgewirkt. Dabei wurde großer Wert auf die

Transparenz der Prozesse durch Berichterstattungen und Veranstaltungen gelegt (→ [Praxisbeispiele](#)). Ein weiteres für die Wirtschaftsförderung eher neues Format bieten die Reallabore bzw. Experimentierräume (→ Infobox 3.2), die einen wesentlichen Bestandteil des Projekts Bottrop 2018+ bildeten (→ Abschnitt 3.3). Während die Reallabore in einigen Interviews als umgesetztes Format genannt wurden, erwiesen sie sich bei den Online-Werkstätten bei vielen Diskutant:innen als unbekannt (Rabadjieva & Terstriep 2022). Diese Diskrepanz in dem Bekanntheitsgrad unterstreicht die Neuheit des Formats und die noch fehlende flächendeckende Implementierung.

Infobox 3.2. Reallabore

Ein **Reallabor/Experimentierraum** in der Wirtschaftsförderung bedeutet, dass bestimmte Regeln oder Prozesse kurzfristig abgeschafft oder vernachlässigt werden, um neue Praktiken auszuprobieren. Im Anschluss an die Testphase wird reflektiert, inwieweit das Experiment die erwarteten Ergebnisse geliefert hat, welche Wirkungen zu erwarten sind, und was man zukünftig behalten oder verändern sollte.

Anleitung zur Planung von Reallaboren: https://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/2019_schmidtseipelmerten_planung_von_reallaboren_ein_praxis-leitfaden.pdf

In unseren Gesprächen mit Wirtschaftsförder:innen wurde betont, dass heute sowohl Transparenz als auch Interaktion und die Möglichkeiten zur Teilhabe durch Digitalisierung gestützt werden können. Ein Beispiel hierfür stellt die Online-Plattform Rottal-Inn dar. Diese breit angelegte Bürger:innenbeteiligungsplattform bietet die Möglichkeit nicht nur Ideen für die Weiterentwicklung der Region vorzuschlagen, sondern diese auch zu bewerten, zu kommentieren und nachzuverfolgen. In Rottal-Inn wird neben laufenden oder geplanten Aktivitäten und Projekten auch über die Ideenentwicklung, Abstimmung, Umsetzung und den Fortschritt berichtet. So werden Planung, Umsetzung, Finanzierung und Entscheidungsfindung als Prozesse nachvollziehbar. Die digitale Form und Gestaltung der Plattform ermöglichen den Bewohner:innen des Landkreises Rottal-Inn einen leichten Zugang zu relevanten Informationen (→ [Praxisbeispiele](#)).

Trotz der erhöhten Zahl an verfügbaren Formaten zur Unternehmensbeteiligung, fassten die Diskutant:innen unserer Online-Werkstätten zusammen, dass die Beteiligung in der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen nach wie vor schwerfällt (Rabadjieva & Terstriep 2022). Hierzu bedarf es zusätzliche Motivationsmechanismen, wie z.B. eine Verbundenheit der Unternehmen mit dem Standort, konkrete, themenbezogene Ansprachen, nicht-anonyme Befragungen oder geteilten Leidensdruck (z.B. durch die Corona-Krise). Der erfolgversprechendste Weg bleibt der enge Kontakt zu den Unternehmen sowohl in Präsenz als auch vermehrt über Online-Kanäle. So haben im letzten Jahr Kanäle wie E-Mail, Newsletter, aber auch soziale Medien (Facebook und Twitter sowie punktuell Instagram und WhatsApp) an Bedeutung gewonnen. Branchenübergreifende Vernetzung erweist sich zur Unterstützung von Wertschöpfung und Generierung neuer Ideen als hilfreich. Dabei wurden »Wohlfühl«-Veranstaltungen, die nicht thematisch überlastet sind, von den Wirtschaftsförder:innen als relevanter eingestuft. Damit lässt sich festhalten, dass das gut gesteuerte Informieren und die nicht überfordernden Austauschgelegenheiten den Türöffner für intensivere Partizipationsprozesse darstellen. Gleichzeitig zeigt dieses vielfältige Bild an Formaten und Erfahrungen, dass es nicht den einen »richtigen« Partizipationsprozess gibt. Es gilt die passenden Formate für den gewünschten Zweck, abhängig von den eigenen Ressourcen sowie den Möglichkeiten und Bedarfen der zu beteiligenden Gruppen, zu finden. Dabei bedarf es der Berücksichtigung der Komplexität der einzelnen Formate.



Abb. 3.5
Komplexität der Formate

Abbildung 3.5 illustriert eine erste Einschätzung der Komplexität der genannten Formate. Auf einer Skala von 1 bis 3 haben wir alle Formate nach drei Kriterien bewertet: (1) die Heterogenität der beteiligten Akteure, da sie unterschiedliche Interessen, Bedarfe und Wünsche haben, (2) die Anzahl der Akteure, die für die Etablierung des Formats notwendig sind und (3) der Neuigkeitsgrad des Formats für die Wirtschaftsförderung. Es fällt direkt auf, dass der Komplexitätsgrad nicht von der Intensität der Partizipation abhängt – für alle Zwecke finden sich unterschiedlich komplexe Formate (Vergleich mit Abb. 3.4 oben). Viel mehr spielen der Neuigkeitsgrad und die Anzahl der Akteure bei der Etablierung eine Rolle. So sind z.B. Informationskanäle aufgrund des dynamischen Zuwachses an neuen Kanälen, die nicht immer simultan und von der Wirtschaftsförderung allein bedient werden können, mit eher höherer Komplexität einzuschätzen. Workshops hingegen stellen ein etabliertes Format zur Zusammenarbeit dar und weisen ein viel geringeres Komplexitätsniveau auf. Die neuartigen Formate wie Hackathons und Online-Plattformen verfügen über ein hohes Komplexitätsniveau sowohl wegen des Neuigkeitsgrads als auch insofern, als dass deren Umsetzung durch multiple Akteure erfolgt. Formate wie der bilaterale Austausch und Gremien, die Grundbausteine der Wirtschaftsförderung bilden, weisen hingegen die geringste Komplexität auf.

Transferzentren sind kein neues Format per se. In unserer Arbeit haben wir allerdings festgestellt, dass die Wirtschaftsförderungen vermehrt eine aktive bzw. leitende Rolle in der Führung und Gestaltung von solchen Zentren einnehmen. Am Beispiel des XR-HUB Nürnberg zeigt sich, dass solche Zentren das Aufgreifen innovativer Themen in das Portfolio der Wirtschaftsförderung begünstigen können. Zudem benötigen die Transferzentren eine entsprechende Finanzierung, die nicht bei allen Wirtschaftsförderungen gegeben ist. Aus diesen Gründen schätzen wir sie als ein eher komplexeres Format zur Umsetzung und Etablierung von Partizipationsprozessen ein. Die komplexesten Partizipationsformate stellen nach unserer Einschätzung jedoch die Reallabore und die strategischen Allianzen dar, die zugleich sehr neu sind und einen hohen Moderationsaufwand erfordern, was einer flächendeckenden Umsetzung entgegensteht (→ Abschnitt 3.3).

Zusammenfassend, lassen unsere Erfahrungen in den letzten fünf Jahren darauf schließen, dass die deutschen Wirtschaftsförderungen schon viele Partizipationsformate kennen und sich stetig mit neuen Formaten vertraut machen. Der Einsatz vieler und komplexer Formate ist aber keineswegs ein Garant für erfolgreiche Partizipationsprozesse. Die konventionellen Formate, mit denen die Akteure vertraut sind, behalten ihren Wert. So haben die Diskutant:innen in den Online-Werkstätten betont, dass nicht-anonyme Befragungen auf sehr gute Resonanz stoßen, da sich die zu beteiligenden Gruppen persönlich gehört fühlen. Solche bekannten Formate können zu Beginn der Partizipationsprozesse eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen. Zugleich bieten neue Formate Raum zum »freien« Denken und Ausprobieren. Sie können dazu beitragen, das Interesse der zu beteiligenden Gruppen zu wecken.

Allerdings sollten sie gut vorbereitet und moderiert werden, um die Teilnehmenden mitzunehmen und eine Überforderung, im Sinne von zu hohen Erwartungen an das Leistungspotential der Akteure zu vermeiden. Die passenden Formate sollten abhängig von der Motivation und Bereitschaft der Akteure, sich mit neuen Themen und Prozessen auseinanderzusetzen, gewählt werden. Das heißt aber keineswegs, dass konventionelle Formate wie z.B. eine Umfrage oder ein Workshop für neuartige Themen ungeeignet sind. Die Kunst besteht darin, die bekannten Formate mit neuen Inhalten zu füllen. Workshops unterschiedlicher Art bilden beispielsweise einen wesentlichen Bestandteil der Reallabore und Projekte. Innerhalb eines Reallabors können auch verschiedene Formate zur Interaktion und Beteiligung zur Anwendung kommen. Der Folgeabschnitt stellt unsere konkreten Erfahrungen mit dem Einsatz solcher Formate im Projekt Bottrop 2018+ vor.

Partizipative Governance – zwischen Ambition und Realität

Bottrop 2018+ hatte das ambitionierte Ziel, Partizipationsprozesse zur Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung in Bottrop zu etablieren. Die Prämisse war, dass Nachhaltigkeit und Resilienz am Wirtschaftsstandort nur gemeinsam von allen Wirtschaftsakteuren erreicht werden können. Diese Annahme wurde von unseren Diskutant:innen in den Online-Werkstätten 5 Jahre nach Projektbeginn bestätigt (Rabadjieva & Terstriep 2022). Die intensiven Partizipationsprozesse haben allerdings bereits zu Beginn der ersten Projektphase zu Divergenzen zwischen den Erwartungen des Projektansatzes und den Vorstellungen der Wirtschaftsakteure vor Ort über die Gestaltung der Prozesse und die Aufgabenverteilung geführt (Merten et al. 2019).

Geplant war, dass alle Wirtschaftsakteure vor Ort – Verwaltung, Unternehmen, Politik, Intermediäre und Forschungseinrichtungen – zur gemeinsamen **Entscheidungsfindung** innerhalb von strategischen Allianzen (STA) zusammengebracht werden. Diese spezielle Form des netzwerkartigen Zusammenschlusses funktioniert auf Basis des »Gegenstrom Prinzips«, d.h. die STA werden intentional und strukturiert angestoßen (top-down), während gleichzeitig die regionalen Stakeholder bereits zu Beginn aktiviert werden, um den Prozess mitzugestalten und eine gemeinsame Zielsetzung festzulegen (bottom-up) (Merten, Seipel & Terstriep 2019). Innerhalb von Bottrop 2018+ wurden die Akteure zur Etablierung von drei STA animiert – (1) Einzelhandel, (2) Handwerk und (3) nachhaltiges Wirtschaften – und in der Anwendung von geeigneten Methoden zur Entscheidungsfindung geschult. So wurde z.B. die Methode des »Systemischen Konsensierens«, die auf der minimalen Ablehnung in einer Gruppe basiert, ausprobiert, um dauerhaft das Commitment der beteiligten Akteure und den Zusammenhalt der Gruppe zu sichern (ebd.).

Die Konzepte der STA sind hoch strategisch und zielorientiert ausgerichtet. Eine kontinuierliche Reflexion soll gewährleisten, dass sich die wirtschaftsfördernden Aktivitäten auch langfristig an den gesetzten Leitplanken für Nachhaltigkeit und Resilienz orientieren und nicht »verwässern«. Vor diesem Hintergrund verlangt das Format eine hohe Motivation und kontinuierliches Engagement seitens der Akteure, sich immer wieder mit der strategischen Ausrichtung des Standortes bzw. der eigenen Branche auseinanderzusetzen, während sie zugleich lernen, als ein gemeinsames »Wir« zu agieren. Die Komplexität und die Voraussetzungen des Vorhabens sind in Bottrop ca. ein Jahr nach Projektbeginn auf Widerstand gestoßen. Die Initiierungsphase des Formats war durch eine lange Phase intensiver Treffen ohne direktes, spürbares Ergebnis geprägt, so dass eine Selbstwirksamkeitserfahrung der Akteure fehlte (Merten, Seipel & Terstriep 2019). Statt der vorgeschlagenen Vorgehensweise haben die Akteure kommuniziert, dass die Inhalte und die Zielrichtung vom Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement vorgeschlagen werden sollten, sodass sie mit einer Abstimmung bei der Einigung und nachfolgend bei der

3.3

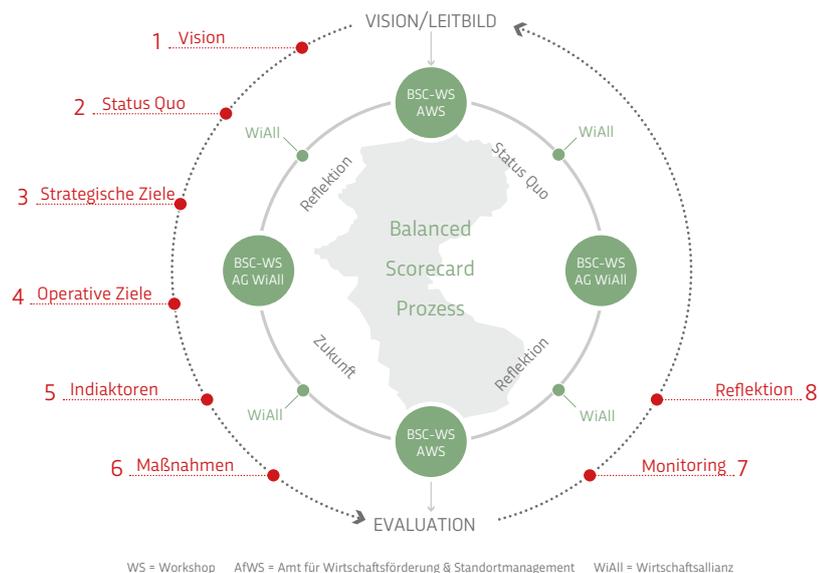
Partizipation = umfasst Transparenz, Interaktion und Beteiligung. Abhängig vom Zweck kann die Intensität der Prozesse steigen.

Umsetzung der Maßnahmen mitwirken können (ebd.). So wurde das Format der STA aufgegeben und auf die Etablierung einer gemeinsamen Wirtschaftsallianz als weniger (zeit)intensives Format eines branchenübergreifenden Netzwerkes gesetzt, bei dem Austausch und Abstimmungen im Fokus stehen. Als Konsequenz mussten die Partizipationsprozesse für die Strategieentwicklung anders konzipiert werden, um sicherzustellen, dass die getroffenen Entscheidungen weiterhin eine breite Zustimmung bei den Akteuren finden, ohne dass sie unmittelbar in das Entwerfen der Strategie involviert sind. Als Alternative wurde ein Balanced-Scorecard-Prozess angestoßen, der auf der **Zusammenarbeit zur Strategieentwicklung** beruht und nicht auf direkter Entscheidungsfindung aller Akteure.

Der Balanced-Scorecard-Prozess (BSC-Prozess) ist als Instrument des strategischen Managements bekannt (Rabadjieva, Seipel & Terstriep 2018). Durch die Kombination von kurz- und langfristigen Zielen, finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, Früh- und Spätindikatoren sowie externer und interner Perspektiven wird eine Ausgewogenheit (»balanced«) in der Planung sichergestellt. Im Kern des Prozesses steht das Verbinden der Vision, der Mission und der Strategie einer Organisation mit entsprechenden Maßnahmen und Indikatoren. Die Akzeptanz und Anpassungsbereitschaft der Betroffenen von der neuen Strategie wird durch frühzeitige Einbindung in den Prozess und eine hohe Transparenz gewährleistet. So entspricht der BSC-Prozess den Anforderungen von Partizipationsprozessen und bietet durch die kontinuierliche Selbstreflexion einen zusätzlichen Mehrwert für die Beteiligten (ebd.).

Den BSC-Prozess an einem Wirtschaftsstandort und nicht in einer Organisation anzuwenden, bedeutet diesen als iterativen Prozess mit multiplen Akteuren und Interessen zu gestalten (→ Abb. 3.6). Dies verlangt eine intensive Koordination und Moderation, die in Bottrop vom Forschungspartner IAT übernommen wurden. Als zentrales Format für den iterativen Prozess wurden Workshops mit unterschiedlichen Gruppen gewählt. Eine Gruppe bildeten die Beschäftigten des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagements, um eine Beteiligung nach innen zu ermöglichen. Eine weitere Arbeitsgruppe bestand aus Akteuren der Wirtschaftsallianz, um die Mitwirkung der Stakeholder zu sichern. Die gemeinsame Reflexion aller Akteure am Standort und das Zusammenbringen der Teilstrategien erfolgte im Rahmen von Treffen der Wirtschaftsallianz. Ergebnis des Prozesses war ein gemeinsames Strategiepapier »Zukunftsplan« mit Zielen und Maßnahmen als ein erster Entwurf zur Zielerreichung und Verteilung der Verantwortung (ebd.).

Abb. 3.6
BSC-Prozess in der
Wirtschaftsförderung



Quelle: Rabadjieva, Seipel & Terstriep 2018: S. 8)

Der BSC-Prozess bildet insofern einen Handlungsrahmen für den Einsatz passender Formate (z.B. Workshops), die für die Entwicklung von der Vision über strategische und operative Ziele bis hin zu Maßnahmen und Indikatoren angewendet wurden. Der BSC-Prozess wurde vom Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement als hilfreich und angemessen empfunden, und in der zweiten Projektphase weitergenutzt, wenngleich lediglich amtsintern (→ [»Bottrop setzt um«](#)). Die Wirtschaftsallianz dient weiterhin als ein Format zum Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Multiplikatoren und Stadtverwaltung. Ihr primärer Mehrwert als Plattform liegt darin, die kleinen Lösungen, die als Maßnahmen aus dem Zukunftsplan umgesetzt werden, später im großen Kreis der Wirtschaftsakteure vor Ort zu streuen. Solche Lösungen wurden innerhalb vom Bottrop 2018+ vorrangig in den Reallaboren umgesetzt (→ [»Bottrop setzt um«](#)).

Die Reallabore wurden als Format für die **Zusammenarbeit in der Umsetzung** eingesetzt und dienten gleichzeitig zum Lernen durch Experimentieren und zum Umsetzen konkreter Lösungen. Als »Kristallisationspunkte« der Transition können innerhalb von Reallaboren Lösungen für die gesamte Stadt, einzelne Quartiere oder Branchen entwickelt und erprobt, sowie später auf weitere (Stadt)Bereiche ausgeweitet werden (Skalierung). Im Vergleich zu den weit verbreiteten Reallaboren zur Bürger:innenbeteiligung (Meyer, Esch, Rabadjieva 2021), bildeten die Reallabore in Bottrop2018+ Experimentierräume speziell für die Wirtschaftsakteure. Dabei wurden keine festen Vorgaben gesetzt, sondern es wurde den Akteuren überlassen, in Kooperation und auf Augenhöhe nachhaltige Praktiken zu erproben (Stadt Bottrop 2019).

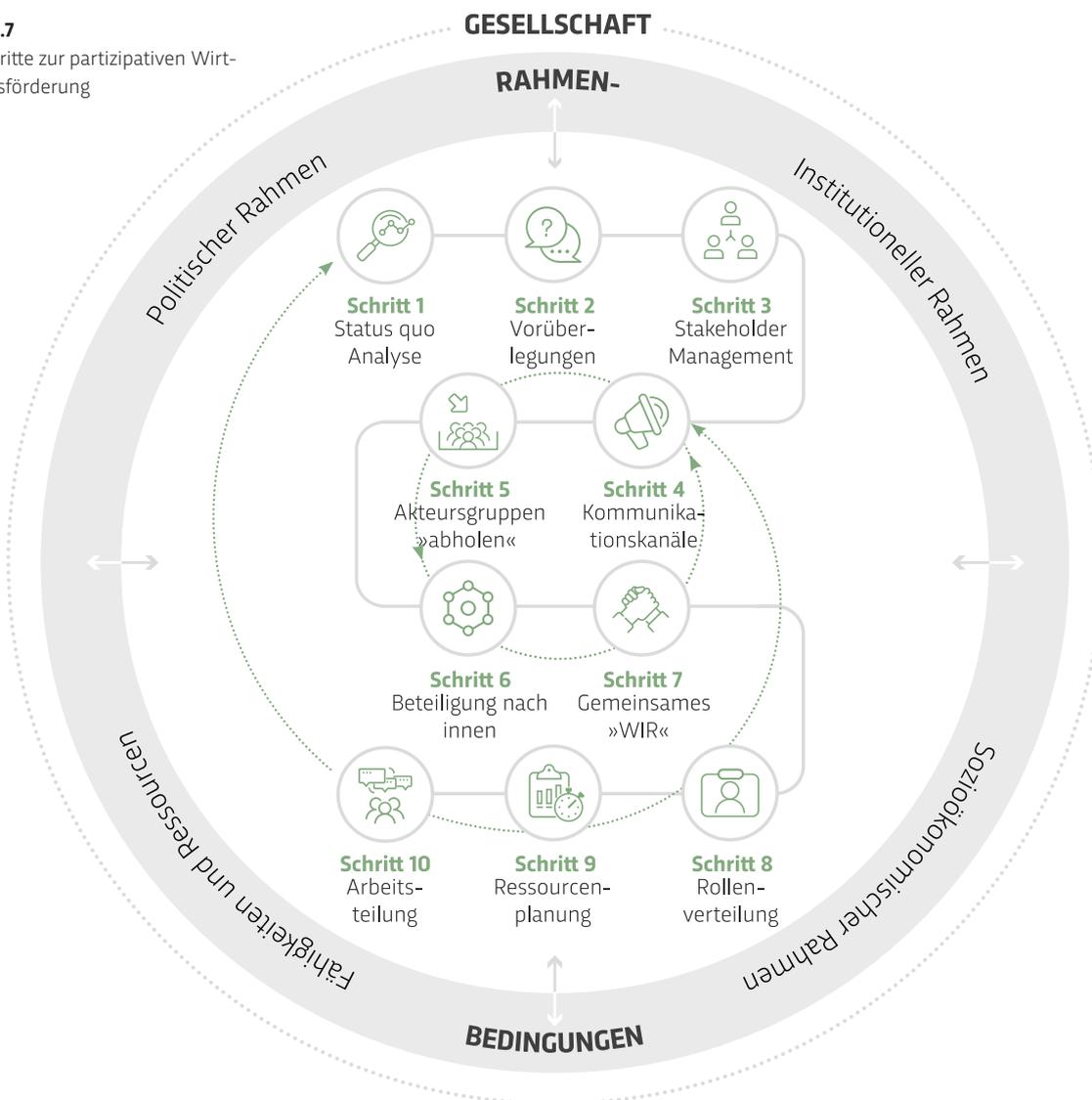
Reallabore sind konzeptionell ähnlich wie die STA, insofern als, dass sie als offener Prozess angelegt werden. Es wird den Teilnehmenden überlassen, nach ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten, die Inhalte und zu erprobenden Maßnahmen eigenständig zu definieren und umzusetzen. Durch den Wegfall der STA, die ursprünglich die Leitlinien für die Reallabore definieren sollten, fiel es den Akteuren der Reallabore zu, diese zu setzen. Die Offenheit des Ansatzes und die strategische Verlagerung der Entscheidungsfindung stellten neue Herausforderungen an die Beteiligten, so dass letztendlich das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement die Koordination übernahm und die Selbststeuerung durch die Akteure entfiel. Ähnlich galt dies für die strategische Ausrichtung und die Evaluation der Reallabore, die vom Bottrop2018+ Projektteam übernommen wurden. Die beteiligten Wirtschaftsakteure fokussierten sich auf die Umsetzung konkreter, greifbarer Maßnahmen und Lösungen mit erkennbarem Mehrwert. In der ersten Projektphase wurde unter anderem eine Schulungsreihe »Digitalisierung für Händler:innen« gemeinsam mit der Hochschule Ruhr-West (HRW) etabliert und ein digitales Technologieset zum Experimentieren und zur gemeinschaftlichen Nutzung durch die Bottroper Handwerksbetriebe angeschafft (Stadt Bottrop 2019). In der zweiten Phase wurden für die Reallabore Themen aus dem Zukunftsplan (BSC) wie Fachkräftesicherung und Digitalisierung aufgenommen. Zwei neue Interaktionsformate für langfristige Kooperation wurden in diesem Zusammenhang etabliert – eine offizielle Kooperation zwischen mehreren intermediären Akteuren zur Unterstützung des Bottroper Handwerks und eine zur Unterstützung von Unternehmen bei der Einstellung Geflüchteter (→ [Bottrop setzt um](#)). So konnten die Akteure in einem durch das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement koordinierten und moderierten Prozess mit neuen Lösungen experimentieren. Die Lerneffekte durch das Experimentieren gilt es am Standort innerhalb der Wirtschaftsallianz und über die Grenzen von Bottrop hinaus zu streuen.

Die Durchführung der Reallabore und des BSC-Prozesses, das Anstoßen der STA und deren Auflösung sowie die Etablierung der Wirtschaftsallianz haben die Grenzen der Partizipation verdeutlicht. Die hohe Motivation und Bereitschaft zur intensiven Par-

tizipation verlangen zusätzliche Maßnahmen. An erster Stelle wird Zeit benötigt, um die Akteure mit den Voraussetzungen, Zielen und Mehrwert der Prozesse vertraut zu machen und den Kenntnisstand zu vereinheitlichen. Abhängig von der Vorbereitung der Akteure müssen bestimmte Maßnahmen zum »Abholen« der Akteure und zur Kommunikation wiederholt oder angepasst werden. Vor dem Hintergrund der gesammelten Erfahrungen konnten wir einen Leitfaden für die partizipative Wirtschaftsförderung entwerfen (Rabadjieva & Terstriep 2019).

Abbildung 3.7 fasst die 10 Schritte der Partizipation zusammen (→ detailliert auf [Abb. 1.3](#)). Die Reihenfolge bildet ein Idealprozess vom Anstoßen der Transitionsprozesse bis zur Umsetzung ab. Die ersten drei Schritte umfassen die Phase der Vorbereitung bzw. des Monitorings, die für die kontinuierliche Steuerung des Prozesses notwendig sind. Die mittleren vier Schritte bilden die Beteiligungsprozesse ab, wobei der Fokus stärker auf zielgerichteter Kommunikation sowie dem Abholen und Zusammenbringen der Akteure gerichtet ist als auf spezifische Formate. Die letzten drei Schritte beinhalten das Aushandeln der Verantwortungsverteilung. Wie unsere Erfahrungen gezeigt haben, sind die Schritte nicht unbedingt reibungslos und chronologisch nacheinander durchzulaufen. Viel wichtiger ist es für die Akteure zu wissen, wie sie vorgehen können, wenn sie im Prozess nicht weiterkommen. Beispielweise wurde das Projektteam durch das Ablehnen der drei strategischen Allianzen vor diese Frage gestellt. Dabei sollte eine Ermittlung der Ursachen für das »Scheitern« eines Formats unternommen werden, um zu klären, woran es liegt, dass im Prozess keine

Abb. 3.7
10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung



Fortschritte erzielt wurden, was zu verändern ist und wo in den Dialog gegangen werden muss. Auf Basis eines solchen Reflexionsprozesses wurde in Bottrop 2018+ beispielsweise der Schluss gezogen, dass statt auf strategiegerichtete Veranstaltungen auf praxisorientierte (Reallabore) gesetzt werden sollte. Die Kommunikationsstrategie musste entsprechend angepasst und ein anderer Weg zur Strategieentwicklung gefunden werden. So wurde der BSC-Prozess angestoßen (Wiederholung der Schritte 4-7) und der Zeitraum für strategische Überlegungen seitens der Wirtschaftsförderung verlängert. Der Prozess ermöglichte die Mitarbeitenden im Amt ebenfalls verstärkt mitzunehmen und deren Bedenken gegenüber dem gesamten Prozess abzubauen (→ [Bottrop setzt um](#)). Innerhalb des BSC-Prozesses konnten die Schritte 8-10 angegangen werden. Mit Beginn der COVID-19-Pandemie und den damit einhergehenden Maßnahmen der Kontaktbeschränkung konnten die vorgesehenen Maßnahmen jedoch nicht wie geplant umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund mussten die Kommunikation und die Formate in der zweiten Projektphase erneut überdacht werden (Wiederholung der Schritte 4-7). Besonders in Krisensituationen kann es hilfreich sein, auf das Monitoring zurückzugreifen und die Situation bzw. Lage der Stakeholder neu zu evaluieren (Schritte 1-3). Demzufolge hat das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement eine Umfrage im Jahr 2021 mit dem Ziel durchgeführt, die Belange der Unternehmen abzufragen und die weiteren Maßnahmen dementsprechend anzupassen.

Solche Prozesse verlaufen aber nicht in »Isolation«, sondern sind in den politischen, institutionellen und sozioökonomischen Rahmen des Standortes einzuordnen, sowie an die Fähigkeiten und Ressourcen der Akteure anzupassen. Die Erfahrungen im Projekt Bottrop2018+ verdeutlichen, dass Flexibilität und kontinuierliche Reflexion im Prozessverlauf essenziell sind. Die Kommunen/Wirtschaftsförderungseinrichtungen sollten daher in der Lage sein, das Feedback der beteiligten Gruppen rechtzeitig wahrzunehmen bzw. im Idealfall frühzeitig zu antizipieren und darauf durch Veränderungen der Formate, des Zeitmanagements oder durch andere Formen der Moderation (z.B. durch Externe) zu reagieren. Zu jedem Zeitpunkt sollten die Koordinator:innen der Prozesse wissen, wo sie sich im Prozess befinden und keine Angst haben, die Pläne unter Berücksichtigung des angestrebten übergeordneten Ziels zu ändern. Unter solchen Bedingungen können sich Wirtschaftsförderungseinrichtungen, mit ihrer Expertise, ihrem Spezialwissen und ihren Kontakten, in der Governance am Standort aktiv engagieren und Verantwortung für die wirtschaftliche Transformation durch die Durchführung von Partizipationsprozessen übernehmen. Diese Governancefunktion bringt die Notwendigkeit für organisationale Anpassungen innerhalb der Wirtschaftsförderungseinrichtungen mit sich. Die Gestaltung und Durchführung von Change-Management Prozessen innerhalb der Wirtschaftsförderungorganisationen werden in [Kapitel 4](#) thematisiert.

Literatur

Arnstein, S. (1969). A Ladder Of Citizen Participation, *Journal of the American Planning Association*, 35: 4, 216 – 224.

Hahne, U. (2020). Lokale Transformation und Wirtschaftsförderung 4.0. Neue Themenfelder für die integrierte Stadtentwicklung. *RaumPlanung* 207 / 4-2020, 43-49.

Lahner J. (2021). Entwicklung der Wirtschaftsförderung. In Stember J., Vogelgesang M., Pongratz P., Fink A. (Hrsg.), *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33603-5_6.

Lindner, R., Edler, J., Hufnagl, M., Kimpeler, S., Kroll, H., Roth, F., Wittmann, F. & Yorulmaz, M. (2021). Mission-oriented innovation policy. From ambition to successful implementation. Karlsruhe: Fraunhofer ISI. [Online abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 22.06.2022).

Mazzucato, M. (2018). Missions: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. In A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth. European Commission: Brussels, Belgium.

Merten, T., Seipel, N. & Terstriep, J. (2019): Strategische Allianzen als Mittel zur lokalen Wirtschaftstransformation. In Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.), *Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten*. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 13.07.2022).

- Merten, T., Seipel, N., Rabadjieva, M., & Terstriep, J. (2019). Bottrop2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur. In Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.), Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 13.07.2022).
- Meyer, K., Esch, D. & Rabadjieva, M. (2021). Reallabore in Theorie und Praxis: Reflexion des Forschungsdesigns im Hinblick auf die nachhaltige Transformation urbaner Räume. Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, 79(4), 366-381. <https://doi.org/10.14512/rur.38>.
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2019). Partizipation ist kein Selbstzweck, aber lässt uns mal machen! 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung. In Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.), Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 25.07.2022).
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2021a). Ambition Meets Reality: Mission-Oriented Innovation Policy as a Driver for Participative Governance. Sustainability, 13, 231. <https://doi.org/10.3390/su13010231>.
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2021b). 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 abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).
- 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 abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).
- Rabadjieva, M., Seipel, N. & Terstriep, J. (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung: Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Forschung Aktuell, 115018. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 13.07.2022).
- Stadt Bottrop (2019): Reallabore für die Wirtschaft. Die Erfahrungen aus Bottrop auf einen Blick. In Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.), Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 13.07.2022).
- Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2021a). 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 abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).
- Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2021b). Die klassische Wirtschaftsförderung gibt es nicht mehr: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Wirtschaftsförderungen. In: Forschung Aktuell, Nr. 10/2021. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. [Online abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 25.07.2022)
- Wagner-Endres, S. (2020). Kommunale Wirtschaftsförderung 2019. Strukturen, Aufgaben Perspektiven: Ergebnisse der Difu-Umfrage, Berlin 2020 (Difu Paper).

Bottrop 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 Bottrop 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 Bottrop 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 (→ [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 (→ 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.

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.

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.



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.



Format	Offene Veranstaltung, online und offline, Menschen arbeiten gemeinsam an kreativen, nützlichen oder innovativen Lösungen
Ziel	Gemeinsam innerhalb kürzester Zeit Themen und Ideen entwickeln, welche gestärkt durch die COVID-19-Krise führen, Synergien nutzen
Zielgruppe	Unternehmen, engagierte Bürger:innen, Institutionen
Stakeholder	Unternehmen, engagierte Bürger:innen, Institutionen
Rolle der Wirtschaftsförderung	Initiierung und Begleitung bei der Durchführung
Rolle der Zielgruppe/ der Stakeholder	Ideengeber, Kooperationspartner, Durchführung in Eigenverantwortung
Notwendige Ressourcen	Kostenneutral für die Verwaltung, Zeit und Organisationsaufwand
weitere Informationen	https://www.pirmasens.de/wirtschaft/wirtschaftsfoerderung/

- **Beitrag von:**
Constantin Weidlich, Pirmasens
Maria Rabadjeva, IAT

Der ps:hackathon lief über vier Wochen von April bis Mai 2020. **Ablauf**
Vier Schritte strukturierten das Vorhaben:

1. Ideen sammeln: Über 2 Wochen hat das Amt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften Vorschläge über einen Ideenfragebogen per Email gesammelt.
2. Ideen präsentieren / veröffentlichen: Alle Ideen wurden auf einer Pressekonferenz präsentiert, zusätzlich auf die städtische Homepage mit dem Aufruf an Bürger*innen und Unternehmen, bei einem Interesse zur Unterstützung bzw. Teilnahme an Projekten sich zu melden, gestellt.
3. Kooperationspartner:innen & Ideengeber:innen matchen: Das Matching wurde durch die Wirtschaftsförderung gesteuert und aktiv bei etwaigen behördlichen Auflagen unterstützt. – (Bsp. Erstellung Hygienekonzept des Autokino: Abstimmung mit Ordnungsbehörde)
4. Umsetzung der Idee unterstützen: Die Wirtschaftsförderung hat gezielt Unternehmen als Sponsoren angesprochen, und mit den Projektpartnern zusammengeführt.

24 Ideen aus den unterschiedlichsten Bereichen wurden im Anschluss an den Hackathon realisiert. Rund 50% der Beteiligten waren Unternehmer:innen, die sich sowohl mit Ideen als auch als Kooperationspartner:innen (z.B. mit einer Fläche für das Autokino) eingebracht haben.

Ergebnisse

Realisiert wurden Projekte wie: Autokino Pirmasens; »Nick und die Virokopter« - ein Kinderbuch zur Erklärung der Coronasituation; QuasiLive – Livestreams von Konzerten, Workshops und mehr; Digitale Kinder- und Jugendsprechstunde, Homeoffice im Hotel; ps:hilft – Ehrenamtliche Hilfe für bedürftige Menschen.

Die proaktive Vorgehensweise, die Präsentation der Akteure

Mehrwert

und das Einbeziehen der Bürger:innen beim Handeln in der Krise wurden als Mehrwerte für die Wirtschaftsförderung und die beteiligten Akteure empfunden.

Herausforderungen

Das Aktivieren & Animieren der Ideengeber:innen und Kooperationspartner:innen wurde als einzige Herausforderung erkannt, denn die Durchführung sollte nicht von der Wirtschaftsförderung, sondern von den Akteuren gestaltet werden.



Format	Netzwerkplattform für Akteure aus dem Bereich Extended Reality (XR). Dazu zählen Virtual, Augmented & Mixed Reality (XR)
Ziel	Vernetzung von Forschung & Entwicklung, Industrie sowie Kultur-/Kreativwirtschaft im Bereich XR, um XR-Ökosystem zu fördern
Zielgruppe	Start-ups, Unternehmen, die XR einsetzen, Betriebe anderer Branchen, Bürger:innen
Stakeholder	Unternehmen, Start-ups, Wissenschaft
Rolle der Wirtschaftsförderung	Initiator, Kooperationspartner, Projekt- und Netzwerkarbeit
Rolle der Zielgruppe	Wissenstransfer, Erfahrungstausch, Ideengeber für Projekte
Notwendige Ressourcen	Zeit für Planungsrunden und Organisation von Veranstaltungen, personelle Ressourcen, finanzielle Ressourcen
weitere Informationen	www.xrhub-nue.de https://www.nuernberg.de/internet/wirtschaft/kultur_und_kreativwirtschaft.html

- **Beitrag von:**
Markus Pietsch, Nürnberg
Jessica Siegel, IAT

Vorgeschichte Extended Reality (XR) ist ein Oberbegriff für immersive Technologien, die die physische Welt um computergenerierte Elemente erweitern. Zu den so erzeugten neuen Erfahrungsmöglichkeiten, die in vielfältigen Bereichen wie Bildung, Gesundheitssystem und Industrie Anwendung finden, zählen Virtual, Augmented & Mixed Reality. Sie unterscheiden sich primär durch ihr jeweiliges Verhältnis von realer und virtueller Welt. Um die Technologie sichtbarer sowie zugänglicher zu machen, gründeten die Wirtschaftsförderung Nürnberg, die Nürnberger Initiative für die Kommunikationswirtschaft NIK e. V. und die IHK Nürnberg für Mittelfranken das Unternehmensnetzwerk »VR-NUE« bereits im Jahr 2017. Als 2018 das Bayerische Staatsministerium für Digitales gegründet wurde, nutzen die Partner das bestehende lose Netzwerk, um eine Förderung für den XR HUB zu beantragen. 2020 wurde dann der Nürnberger Standort des XR HUB Bavaria eröffnet. Getragen wird das Projekt vom NIK e.V., während die Wirtschaftsförderung Kooperationspartner ist und das Projekt begleitet. Die erste Förderperiode umfasste zwei Jahre. Nach einer einjährigen Verlängerung läuft die zweite Förderperiode Ende 2022 aus. Kernaufgabe des Hubs ist die Vernetzung ortsansässiger Unternehmen sowie Start-ups der XR-Community, um einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und die Entwicklung der XR-Branche am Standort zu stärken.

Ergebnisse Derzeit gehören 33 Unternehmen dem Netzwerk an. Ein Austausch wird jedoch mit über 50 Unternehmen gepflegt. Gemeinsam arbeiten die Mitglieder vor allem an XR-Lösungen für Industrie, Energie, aber auch für Gesundheit, Pflege und Inklusion sowie Tourismus, Kultur, Games, Animation, Handel, Architektur, Design, Bildung und Marketing. In diesen Bereichen werden neue Projekte pilotiert. Außerdem unterstützen sich die Unternehmen bei der Bereitstellung oftmals kostspieliger Technologien. Durch Workshops, die an Bedarfe bestimmter Branchen angepasst sind, wird die Technologie für Bürger:innen und Betriebe außerhalb der Branche zugänglich gemacht.

Durch die regionale Vernetzung der XR-Community gewinnt das bayerische XR Ökosystem als »XR made in Bavaria« internationale Sichtbarkeit und der Marktzugang für Unternehmen und ihre jeweiligen XR-Lösungen wird erleichtert. Außerdem werden Netzwerkaktivitäten transparenter.

Mehrwerte

Die größte Herausforderung bestand in der Umstellung von analogen zu digitalen Netzwerkaktivitäten in Folge der COVID-19-Pandemie. Präsenzveranstaltungen wie Messen und Showrooms mussten an die neue Situation angepasst werden. Auch die Finanzierung stellt eine Herausforderung dar. Das Budget deckt zwar personelle Kosten, es fehlt jedoch an einem Budget für Projektausschreibungen. Die Entwicklung der Branche wird überdies durch einen Fachkräftemangel gebremst und kleine und mittlere Unternehmen müssen stärker für XR-Themen sensibilisiert werden.

Herausforderungen



Online-Plattform Rottal-Inn



Praxisbeispiel
Kreis Rottal-Inn,
Bayern

Format	Online-Plattform zur Direktbeteiligung von Bürger:innen in der Kreisentwicklung
Ziel	Neue Ideen zur Kreisentwicklung durch Beteiligung und Transparenz gewinnen
Zielgruppe	Offen – Bürger:innen, Unternehmen, Region
Stakeholder	Landratsamt - Kreisentwicklung, Auftrag zur Programmierung
Rolle der Wirtschaftsförderung	Initiierung, Betreuung, Bewertung der Ideen, Begleitung der Umsetzung
Rolle der Zielgruppe	Ideengeber, Abstimmen
Notwendige Ressourcen	Erstellung ca. 12.000 EUR, laufende Kosten ca. 8 00 EUR p.a., Personalaufwand je nach „Traffic“
weitere Informationen	www.rottal-inninitiativ.de

● **Beitrag von:**

Martin Siebenmorgen, Landratsamt Rottal-Inn
Maria Rabadjeva, IAT

Der Beteiligungsprozess in Rottal-Inn nahm bereits 2012 im Rahmen eines Kreisentwicklungsprozesses seinen Anfang. Bis 2014 wurde ein Kreisentwicklungskonzept entworfen, das ca. 100 Projekte beinhaltet, die bis 2020 umgesetzt werden sollten. Nach Abschluss des Prozesses sind keine neuen Ideen in die Kreisentwicklung eingegangen. Während einer Exkursion nach Malmö im Jahr 2017 hat die Wirtschaftsförderung dann die Inspiration für eine Beteiligungsplattform bekommen. Im Jahr 2018 wurde die Plattform schließlich gestartet.

Vorgeschichte

Die Plattform dient zur Einreichung und Bewertung von Ideen seitens der Bürger:innen im Kreis Rottal-Inn. Die Nutzer:innen müssen sich zunächst registrieren und ihre Zugehörigkeit zum Kreis angeben. Erst danach ist es möglich, Ideen einzustellen und zu bewerten. Die Ideen werden durch den Fachbereich Kreisentwicklung geprüft und für 6 Monate zur Bewertung gestellt. Wenn eine Idee 50 positive Bewertungen erreicht, kommt sie auf die Tagesordnung des Landratsamts, wo eine Entscheidung über die Umsetzung getroffen wird. Die Plattform liefert sowohl Informationen über die neuen Ideen und ihre Bewertung als auch über ihre Umsetzung, und den Fortschritt der Projekte, die im Kreisentwicklungsprozess entstanden sind. Durch die COVID-19-Pandemie ist die Arbeit an der Plattform gebremst worden. Eine zukünftig stärkere Rolle der Plattform in der Kreisentwicklung ist in Planung.

Erfahrungen

Die Plattform hat zur erhöhten Transparenz der Arbeit des Fachbereiches Kreisentwicklung beigetragen. Über die Plattform können neue Ideen einfließen.

Mehrwerte

Die Plattform erzeugte nach dem Start weniger Traffic als erwartet. Ebenso mussten wegen der COVID-19-Krise die personellen Ressourcen in andere Tätigkeiten gesteckt werden. Um den Traffic zu erhöhen, sind zusätzliche Maßnahmen in 2022 wie die Nutzung der Plattform für spezielle Fragestellungen (Umfragen etc.), Intensivierung der Bewerbung (z.B. „Idee des Monats“) und die Einbindung der Plattform in die Fortschreibung des Kreisentwicklungskonzeptes geplant.

Herausforderungen



4



Change Management



Auf den Punkt

- 1.** Die Forderungen an der Wirtschaftsförderung sich aktiv in der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit und Resilienz zu beteiligen gehen mit der **Notwendigkeit** einher, **die internen Strukturen und Prozesse so zu gestalten**, dass eine breite Anwendung der Instrumente partizipativer Governance in allen Tätigkeitsbereichen und Handlungsmuster mündet.
- 2.** Vor diesem Hintergrund greift das Kapitel **unterschiedliche Strategien der Neuausrichtung** (Change-Management) auf und diskutiert deren Vor- und Nachteile. So zeichnen Experimentiergeist, Kooperation und Gestaltungsfreiheit die agilen Organisationen aus, bringen aber auch erhöhte Komplexität und Kommunikationsaufwand mit sich.
- 3.** Das Kapitel leitet deshalb **4 Prinzipien** (Reflexion, Umgang mit Komplexität, Experimentierfreude und Austauschkultur) als Grundsteine der Wirtschaftsförderung für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung ab und bietet auf dessen Basis **3 Szenarien** zur Aufstellung der Wirtschaftsförderung als Organisationen an.
- 4.** **»Bottrop setzt um«**: Nähere Erläuterung wie der **Change-Management-Prozess in Bottrop** initiiert und durchgeführt sowie der **Zukunftsplan** weiterentwickelt wurde.
- 5.** Die **Praxisbeispiele** stellen vor, wie die amtsbasierte Wirtschaftsförderung in Mannheim zu einer **Matrixorganisation** umgestellt wurde und was die **Scrum-Methode** für die Wirtschaftsförderung anbieten kann.

»Es ist weniger die Organisationsform als vielmehr die Organisationskultur, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ausmacht.«

Vorangetrieben durch die großen gesellschaftlichen Herausforderungen und insbesondere die sozial-ökologische und digitale Transformation (»Twin Transition«) sowie die damit verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftsstrukturellen Veränderungen, haben – wie in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigt (→ [Kapitel 1](#), [Kapitel 3](#)) – der Umfang und die Komplexität der freiwilligen Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Die Gestaltung von Transformationsprozessen hin zu einer zukunftsfähigen, d.h. nachhaltigen, resilienten und wettbewerbsfähigen Ausrichtung der lokalen und regionalen Wirtschaftsstrukturen rückt damit zunehmend in den Fokus der Wirtschaftsförderung. Dieser Aspekt manifestiert sich in dem von den Vereinten Nationen verabschiedeten Ziel 11 zur nachhaltigen Entwicklung von Städten, wo Kommunen eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit zugeschrieben wird, dem europäischen Grünen Deal, der Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (Bund 2021) sowie in der im November 2020 verabschiedeten Neuen Leipzig Charta (BBSR 2021). Hinzu kommen exogene Schocks wie die COVID-19 Pandemie oder die »Energiekrise« infolge des Krieges in der Ukraine, die unvorhersehbar auftreten und durch die Wirtschaftsförderung nicht beeinflussbar sind.

Mit der Forderung nach mehr Nachhaltigkeit und Resilienz sowie der Komplexität derartiger Transformationsprozesse und exogener Schocks gehen neue Anforderungen an die Organisation und das Management von Wirtschaftsförderungen einher. Dies schließt neue Arbeitsweisen innerhalb der Wirtschaftsförderungseinrichtungen ebenso ein wie neue Form der Kollaboration und Partizipation (→ [Kapitel 3](#)). Zugleich gilt es im Sinne einer vorausschauenden Wirtschaftsförderung künftige Entwicklungen und Trends zu antizipieren. D.h. diese sind frühzeitig zu identifizieren, zu analysieren und vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen am Standort einzuordnen, um Transformationsprozesse aktiv zu gestalten.

Für eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ist es somit essenziell, Strukturen und Arbeitsweisen zu etablieren, die eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit der lokalen Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft sowie innerhalb der Wirtschaftsförderungseinrichtung ermöglichen. Diese müssen hinreichend flexibel sein, um den durch veränderte Rahmenbedingungen und Krisen induzierten Wandel aktiv zu gestalten, die lokalen Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen und Erwartungen zu orchestrieren und ein Lernen voneinander zuzulassen.

Mit solchen Strukturen ist die Erwartung verbunden, dass eine breite Anwendung der Instrumente partizipativer Governance in allen Tätigkeitsbereichen der Wirt-

Partizipative Wirtschaftsförderung

= Commitment, und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort ([Kapitel 1](#)).

schaftsförderung mittelfristig in veränderten Denkweisen und Handlungsmuster der Beschäftigten mündet. Zugleich kann die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Akteure vor Ort einen wesentlichen Beitrag leisten, um ein auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmtes Angebot der Wirtschaftsförderung zu gewährleisten, strategische Ziele der Nachhaltigkeit und Resilienz zu realisieren sowie die Folgen exogener Schocks abzumildern. Den wirtschaftsfördernden Organisationen kommt dabei sowohl eine »Bonding«- als auch eine »Bridging«-Funktion zu. Mit dem Ziel der Vernetzung und Kollaboration stellt das »Bonding« dabei auf die Kommunikation, Aktivierung von und Interaktion mit den lokalen Akteuren ab. Das »Bridging« nimmt demgegenüber die Moderation der Schnittstelle in die Stadtverwaltung sowie zu anderen Initiativen und Projekten am Standort und darüber hinaus in den Blick.

Change-Management in der Wirtschaftsförderung = der ganzheitliche langfristige Prozess der systematischen Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung in Bezug auf Strukturen, Arbeits- und Verhaltensweisen in Richtung Resilienz und Agilität, so dass die Bearbeitung neuer Themen und die Bewältigung neuer Herausforderungen durch geteiltes Wissen und Ressourcen möglich wird..

Die »Neuausrichtung« der Wirtschaftsförderung sowie die damit verbundenen Prozesse des Change-Managements und der Organisationsentwicklung können die Effizienz von Prozessen erhöhen, sind zugleich jedoch mit Herausforderungen verbunden. Das Kapitel greift deshalb zunächst auf die einschlägige Literatur zurück, um den Prozess der Neujustierung von Prozessen in Organisationen unterschiedlicher Art (auch Verwaltung) zu resümieren, bevor auf Basis unserer Aktionsforschung in Bottrop und der Interviews mit Wirtschaftsförderer:innen die Frage adressiert wird, wie eine solche »Neuausrichtung« angegangen werden kann. Das Kapitel endet mit einem Ausblick der wichtigsten Prinzipien und möglichen Szenarien zur Neuausrichtung einer Wirtschaftsförderung für nachhaltiges Wirtschaften.

4.1 Organisationsentwicklung (in der Verwaltung) – Hype und Notwendigkeit

In Unternehmen und Organisationen haben sich Verwaltungspraktiken und Organisationsmethoden stets parallel entwickelt. Konzepte wie Personalentwicklung, Qualitätsmanagement oder Change-Management fanden bereits in den 1990er Jahren große Beachtung (Barthel 2020), waren und sind jedoch kein Selbstzweck. Organisationsentwicklung wird immer dann notwendig, wenn sich neue bzw. veränderte Aufgaben ergeben, die durch die etablierten Routinen, infolge mangelnden Wissens oder Kompetenz, nicht erfüllt werden können oder ein erhöhtes Konfliktpotenzial (z.B. wegen neuer Aufgabenzuschnitte) erwarten lassen. In solchen Situationen beginnt die Suche nach Lösungsansätzen. Abhängig von etwaigen Wissens-/Kompetenzlücken und Konfliktpotenzialen können unterschiedliche Strategien der Lösungsfindung ergriffen werden. Barthel (2020) veranschaulicht dies anhand einer Vier-Feld-Matrix (→ Abb. 4.1). In Situationen mit geringer Abweichung von etablierten Routinen, eignen sich Aus- und Fortbildungen, um gewisse Wissenslücken zu füllen (Feld 1). Dort wo größere Wissenslücken auftreten, aber geringes Konfliktpotenzial besteht, reicht vielfach der Rückgriff auf Expertenwissen (Feld 2). Im Gegensatz dazu erfordern sensible Situationen, in denen die Wissenslücken zwar klein sind, aber ein höheres Konfliktpotenzial zu erwarten ist (Feld 3), zur Erarbeitung von Kompromissen zusätzliches Wissen im Bereich von Führung und Management. Im Fall von großen Wissenslücken und hohen Konfliktpotenzialen sind in der Regel komplexere Management- und Steuerungsmethoden notwendig (Feld 4).

Die »Nachhaltige Transformation« (→ [Kapitel 2](#)) stellt für die Verwaltung und konkret für die Wirtschaftsförderung ein Thema bzw. Aufgabenfeld dar, was gleichermaßen neues Wissen voraussetzt und mit einem hohen Konfliktpotenzial einhergeht (Feld 4). Solche Situationen erfordern komplexere Ansätze der Organisationsentwicklung, nicht zuletzt, um durch Veränderungen induzierte Unsicherheiten auf Ebene der Mitarbeitenden zu reduzieren.

Allerdings will die Entscheidung zugunsten einer Neustrukturierung der Organisation wohl überlegt sein. Statt in Aktionismus zu verfallen und den Hype des »Neuen«

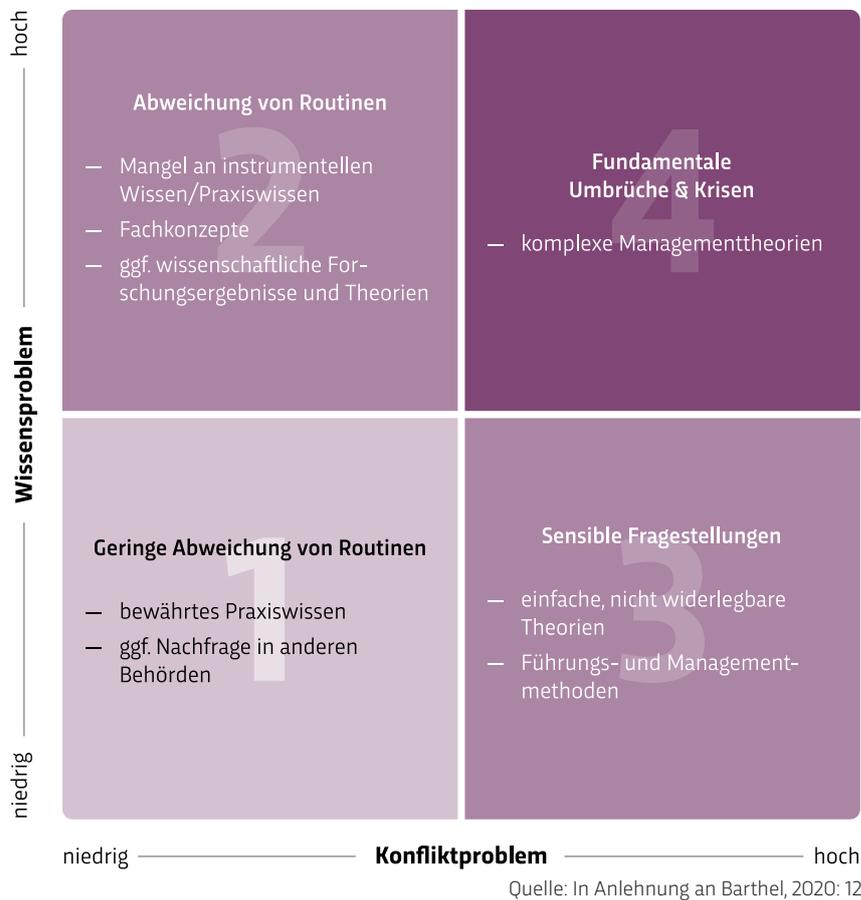


Abb. 4.1
Wissens- & Konfliktproblem-Matrix

kritiklos zu folgen, sollten zunächst die eigenen Routinen reflektiert sowie die Vor- und Nachteile einer Neuausrichtung abgewogen werden, um abhängig von den eigenen Zielen und Gegebenheiten den passenden Weg zu finden (Bornwasser 2020, Heidemann 2020, Kühl 2015). Dazu gehört auch eine Fehlerkultur zu etablieren, die einen toleranten Umgang mit und ein gemeinsames Lernen von Fehlern zulässt (Bestvater 2022). Im Fokus steht die Schaffung eines Umfeldes, das es ermöglicht aktuelle Themen zu bearbeiten und gesetzte Ziele zu erreichen. Bestehendes bzw. Bekanntes mit dem Neuen zu kombinieren, erweist sich dabei vielfach als zielführend.

So bieten gewachsene Strukturen nicht zu unterschätzende Vorteile. Sie tragen beispielsweise zur Komplexitäts- und Unsicherheitsreduktion bei, da sie einen konkreten, erprobten Handlungsrahmen bieten, um gesetzte Organisationsziele zu erreichen. Treten hingegen Diskontinuitäten durch z.B. exogene Schocks auf, die mit Unsicherheiten einhergehen oder verändern sich die Anforderungen an die Organisation auf, ist es wichtig über die Fähigkeit zu verfügen, flexibel darauf zu antworten zu können. Auf dieser sog. »dynamischen Fähigkeit« basiert das Konzept der resilienten Organisation (Bornwasser 2020: 62).

Resiliente Organisationen (→ Abb. 4.2) zeichnen sich durch agile Organisationsformen aus. Dabei sind »Hierarchie und operativer Prozess [...] formell nicht mehr strikt miteinander verknüpft, weniger streng durchorganisiert und deutlich lockerer gekoppelt« (Bornwasser 2020: 62). Damit wird den Mitarbeitenden mehr Autonomie zugesprochen, die dann mit der Organisationsstrategie auf anderen Wegen rückgekoppelt wird (z.B. durch kürzere, aber regelmäßige Meetings (→ Praxisbeispiele)). Solche Strukturen begünstigen die interne und externe Kooperation, ermöglichen ein »Learning by Doing« durch gemeinsames Experimentieren und bieten den Mitarbeitenden größere Gestaltungsfreiheit. Dies kann zur Erhöhung der Flexibilität und Effizienz beitragen.

Dynamische Fähigkeiten umfassen die Fähigkeit Chancen und Risiken zu erkennen, Chancen zu ergreifen sowie mit Risiken und Veränderungen – auch der Organisationsstrukturen – umzugehen..



Resiliente Systeme zeichnen sich durch Robustheit bzw. Widerstandsfähigkeit gegenüber exogenen Schocks, Flexibilität und Lernfähigkeit aus, erfordern jedoch zugleich Offenheit gegenüber Veränderungen.



Agilität wird als Fähigkeit von Organisationen definiert, schnell, flexibel und situationsbezogen in komplexen und dynamischen Situationen zu handeln. Dabei wird eine Balance zwischen vorgegebener formaler Strukturierung und selbstorganisierter Flexibilität vorausgesetzt (Bornewasser 2020).



Change Management in der Wirtschaftsförderung = der ganzheitliche langfristige Prozess der systematischen Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung in Bezug auf Strukturen, Arbeits- und Verhaltensweisen. Das Ziel ist, auf Basis einer Reflexion der bestehenden Prozesse und Strukturen, diese in Richtung Resilienz und Agilität so umzugestalten, dass die Bearbeitung neuer Themen und die Bewältigung neuer Herausforderungen durch geteiltes Wissen und Ressourcen möglich wird.

Abb. 4.2

Change-Management –
Definitionen

Agilität ist nicht als Heilmittel zu verstehen, eignet sich für die Wirtschaftsförderung jedoch, um neue Themen zu erschließen, kooperative Prozesse – auch mit Stakeholdern außerhalb der eigenen Organisation – anzustoßen oder gemeinsame Projekte zu bearbeiten. In agilen Organisationen werden durch die Selbstorganisation von Teams vielfach neue, flache Hierarchien geschaffen. D.h., eine agile Organisation ist keineswegs hierarchiefrei. Es gilt weiterhin Ziele zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Grenzen, Regeln und Strukturen sind daher essenziell für jede Organisation, denn ohne sie verlieren Organisationen ihr »Gesicht« bzw. »Konturen« gegenüber der Umwelt (Kühl 2015). Kühl's (ebd.) Ansatz der »Funktionalen Hierarchie« als ein möglicher Lösungsansatz sieht die Etablierung von Steuerungs- und Koordinationsfunktionen an der Problemschnittstelle vor, statt sie an der Organisationsspitze zu konzentrieren. So kann es sich etwa für die Etablierung eines neuen Themenfeldes wie nachhaltiges Wirtschaften als sinnvoll erweisen, diese Aufgabe an ein Team von Mitarbeitenden mit relevantem Expert:innenwissen zu übertragen, welche die Steuerung und Koordination übernehmen, statt dies bei der Leitung zu verankern.

Eine solche – den Kern der agilen Organisationen bildende – dauerhafte Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und Selbstorganisation der Mitarbeitenden erhöht allerdings zugleich die Komplexität der Organisationsprozesse. Um die Aktivitäten der Teams rückzukoppeln und aufeinander abzustimmen – auch mit Blick auf die Gesamtstrategie der Wirtschaftsförderung – bedarf es Absprachen und der Kommunikation zwischen den Teams und mit der Leitung. Die Delegation von Verantwortung verlangt einerseits die Bereitschaft der Mitarbeitenden diese zu übernehmen, sowie andererseits regelmäßige Rückkopplung von Zielen und messbaren Ergebnissen (Bornewasser 2020, Kühl 2015). Daneben sollte die Umstrukturierung in Richtung agile Organisation mit intensiven Personalgesprächen einhergehen, um alle Mitarbeitende mitzunehmen und damit die mit Veränderungen verbundenen »Ängste« und »Unsicherheiten« abzumildern.

Resümierend lässt sich festhalten, dass die Neuausrichtung/-strukturierung einer Organisation nicht darin besteht, ein »prominentes« Konzept auszuwählen und umzusetzen, sondern darin einen partizipativen Veränderungsprozess anzustoßen. Es geht darum, »Organisationen nicht zu perfektionieren, sondern fehlerfreundlich zu gestalten« (Kühl 2015: 123). Dabei gilt die Maxime »Form follows Function«, d.h. die Organisationsstruktur ergibt sich aus den Funktionen der Wirtschaftsförderung. Dazu bedarf es eines strategischen »Change Managements«. In Bottrop 2018+ haben wir einen Prozess der Neuausrichtung des Amtes für Wirtschaftsförderung und

Standortmanagement angestoßen und mit weiteren Wirtschaftsförderungen reflektiert. Der Folgeabschnitt thematisiert die erarbeiteten Wege einer Neuausrichtung.

Change Management – Veränderungen in der Wirtschaftsförderung anstoßen und umsetzen

4.2

»Die moderne Wirtschaftsförderung ist daher mit verwaltungsinternen, ressortübergreifenden Entscheidungskompetenzen auszustatten« (Deutscher Städtetag 2018: 30). Dieser Satz des Deutschen Städtetages fordert alle Wirtschaftsförderungen auf, ihre Organisationsform bezüglich neuer/veränderten Aufgaben und erhöhter Erwartungen kritisch zu reflektieren und zu überprüfen. Der Querschnittscharakter von Themen wie Digitalisierung oder nachhaltiges Wirtschaften verlangen eine ämter- bzw. fachübergreifende Kompetenz der Wirtschaftsförderung und damit auch eine Anpassung der Kultur und des Selbstverständnisses, der Strukturen und Prozesse, sowie eine gute Einbettung in den Verwaltungsstrukturen vor Ort und eine strukturierte Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern, z.B. in der Form von Allianzen (ebd.; Wagner-Endres et al. 2021).

Derartige Veränderungsprozesse sind für die deutsche Wirtschaftsförderung nicht neu. In unseren Workshops mit Wirtschaftsförderer:innen stellte sich z.B. heraus, dass sich die meisten Teilnehmenden aktuell in einem solchen Prozess befinden bzw. in der jüngeren Vergangenheit abgeschlossen haben (Rabadjieva & Terstriep 2022). Ebenso sprachen in den von uns durchgeführten Interviews rund ein Drittel der Wirtschaftsförderer:innen von einer Veränderung nach innen in Richtung höherer Flexibilität und flacherer Hierarchien – also Agilität (Rabadjieva & Terstriep 2021). Jedoch existiert kein allgemein gültiger Rahmen im Sinne eines Vorgehensmodells für die Neuausrichtung. Vielmehr ist es den wirtschaftsfördernden Organisationen überlassen, wie sie die Neuausrichtung angehen und was sie beinhalten soll. Es sind unterschiedliche Strategien denkbar (→ Infobox 4.1) und es gibt keine Vorgaben und Hinweise dafür, welche Organisationsform sich am besten für die Bearbeitung von Zukunftsthemen eignet. Vielmehr gilt hier auch die Maxime »Form follows Function«, oder eben die passgenaue rechtliche Organisationsform abhängig von der standortspezifischen Strategie und den Rahmenbedingungen auszuwählen. (Blanz 2019).

Infobox 4.1 Ansätze zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung

- 1. Reaktive Neuausrichtung** - geht von den aktuellen Herausforderungen aus und entwickelt Strategien, diese zu bewältigen.
- 2. Professionalisierung** - geht von den aktuellen Anforderungen an der Wirtschaftsförderung aus und geht unterschiedliche Wege als Organisation (Agilität, E-Governance etc.), um die eigenen Prozesse und Arbeitsweisen zu optimieren.
- 3. Proaktive Neuausrichtung** - orientiert sich an einer Zukunftsvision und versucht die eigenen wirtschaftsfördernden Praktiken und die Art des Wirtschaftens am Standort aktiv zu gestalten.

Quelle: Wagner Endres et al. 2021

Es bedarf individueller Lösungen, die auf die Gegebenheiten und Herausforderungen der einzelnen Standorte (Gemeinden, Städte, Regionen, Nationen etc.) zugeschnitten sind (Deutscher Städtetag 2018). Dabei gilt es die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen am Standort zu berücksichtigen ebenso wie ein geeignetes Finanzierungsmodell zu finden. So ist zu klären, wer geeignet ist die Wirtschaftsför-

derung zu finanzieren: die Kommune selbst (Wirtschaftsförderung als Verwaltungseinheit oder Tochtergesellschaft), Sparkassen und Banken als Stakeholder oder auch die Unternehmen in einer wirtschaftlichen Form (z.B. GmbH oder AG; Blanz 2019). In allen Fällen erfordert eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung »eine verbindliche Ressourcenausstattung und politische Unterstützung« (Deutscher Städtetag 2018: 28).

Vor diesem Hintergrund ist ein Change-Management-Prozess in Abhängigkeit der lokalen Bedingungen und Ressourcen zu planen. Unter »Change-Management« (dt. Veränderungsmanagement) verstehen wir nachfolgend die aktive, strategisch ausgerichtete Gestaltung (Vorbereitung, Analyse, Planung) und Umsetzung von Veränderungsprozessen in der Wirtschaftsförderung, einschließlich der Evaluierung und kontinuierlichen Fortentwicklung der Prozesse. Derartige Veränderung beziehen sich gleichermaßen auf die Neuausrichtung von Strukturen und Arbeitsweisen und gehen in der Regel mit Veränderungen auf der individuellen Ebene der Mitarbeitenden einher. Sie stellen aber keinesfalls einen Selbstzweck dar, sondern setzen eine Zielstellung und eine Vision voraus (Schmid & Seipel 2019).

Mit diesen Überlegungen haben wir innerhalb von Bottrop 2018+ einen Change-Management-Prozess angestoßen, der sich über fünf Jahre erstreckte. Die erste Phase (2016-2019) stellte auf die kollaborative Entwicklung einer gemeinsamen Vision und langfristiger Ziele für den Wirtschaftsstandort mit den relevanten Stakeholdern am Standort ab. Dazu wurde ein umfangreicher Balanced-Scorecard-Prozess (BSC-Prozess) durchgeführt (Rabadjieva et al. 2018). Als Ergebnis wurde der Zukunftsplan als gemeinsames Strategiepapier entwickelt, der einen intensiven Austausch und gemeinsame Bearbeitung von Querschnittsthemen voraussetzt (→ [Bottrop setzt um](#)). Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Interessen, Handlungsmuster und Denkweisen, war diese thematische Neuausrichtung keineswegs konfliktfrei.

Unstrittig ist – und dies bestätigen gleichfalls unsere eigenen Erfahrungen der Aktionsforschung und unsere Interviews mit wirtschaftsfördernden Einrichtungen in Deutschland (Rabadjieva & Terstriep, 2021) –, dass Veränderungsprozesse in der Wirtschaftsförderung nur dann funktionieren können, wenn die Mitarbeitenden die Neuausrichtung verstehen, befürworten und umsetzen. Damit das gelingen kann, sind die Mitarbeitenden von Beginn an in den Prozess einzubeziehen. Dies ermöglicht es Widerstände, Sorgen, Ängste und Unsicherheiten frühzeitig zu erkennen, Vertrauen – auch in die eigenen Fähigkeiten – zu stärken und die Bereitschaft neue Pfade zu beschreiten zu erhöhen. Insofern bildet die Organisationsentwicklung ein zentrales Element des Change-Managements und bildete in Bottrop 2018+ den Schwerpunkt der zweiten Projektphase (2020-2022).

Während der BSC-Prozess eine Einigung über Inhalte anstrebte, wurde ein Mixed-Method-Ansatz angewandt, um die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der internen Arbeitsweisen zu verdeutlichen und gemeinsam mit den Beschäftigten des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement einen Veränderungsprozess auszuarbeiten. Basierend auf einer einwöchigen teilnehmenden Beobachtung, Interviews und Workshops, wurden Prozesse mit Optimierungspotenzial identifiziert (→ [Bottrop setzt um](#)). Statt vorgefertigte Lösungsansätze anzubieten, haben wir mittels aktivierender Koordination und Moderation die Selbstreflexion und -organisation des Amtes unterstützt, um im Sinne dynamischer Fähigkeiten die Lösungskompetenz der Mitarbeitenden zu steigern.

Solche Prozesse durchzuführen, kann langwierig und sehr ressourcenintensiv sein. In Fall von Bottrop 2018+ war die Durchführung ein zentrales Element des Projekts in Form eines Arbeitspakets. Alternativ bietet sich die Einbindung externer Moderator:innen an oder der Rückgriff auf bereits vertraute Methoden und Techniken. So

hat die Leitung des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement in Bottrop beispielsweise in der zweiten Projektphase auf die Techniken des BSC-Prozesses zugegriffen, um die interne Strategie in Eigenverantwortung zu schärfen. Dies zeigt, dass eine Schulung in Methoden der Selbstreflexion hilfreich sein kann oder zumindest, dass nach einer erfolgreichen ersten Anwendung die Durchführung in Eigenregie möglich ist.

Mit dieser Erkenntnis wurden weitere passgenaue Werkzeuge erarbeitet und den Mitarbeitenden vorgestellt (→ [Bottrop setzt um](#)). Im Prozess stellte sich schnell heraus, dass dem Amt Werkzeuge und Routinen für den systematischen Austausch und vor allem für die Evaluation von Aktivitäten und Projekten sowie zur Wissensdokumentation fehlen. Solche Werkzeuge und Fähigkeiten sind deshalb essenziell, da eine organisationale Neuausrichtung mit erhöhtem Kommunikationsaufwand verbunden ist, was auch in unseren Workshops mit Wirtschaftsförderer:innen bestätigt wurde (Rabadjieva & Terstriep 2022). In Bottrop, wie auch an anderen Standorten, herrscht zwar eine Austauschkultur zwischen den Mitarbeitenden, jedoch überwiegend informell (Flurgespräche) oder in wöchentlichen Jour Fixes (→ [Bottrop setzt um](#)). Zudem wird die Dokumentation von Prozessen und die Pflege von Kontakten sehr individuell und mitarbeitendenspezifisch durchgeführt, was eine Übergabe oder Zusammenarbeit erschwert.

Neben Werkzeugen, die punktuell Planung, Austausch und Dokumentation von Arbeitsweisen unterstützen, können zur Professionalisierung bzw. Anpassung an den neuen Anforderungen ganze Prozesse umgedacht werden (→ Infobox 4.1). So wurde während unserer Online-Werkstatt #3 »Scrum« als agile Methode für die Wirtschaftsförderung vorgestellt (→ [Praxisbeispiele](#)). Im Rahmen sogenannter Wochen-, Monats- und Halbjahres-Scrums (kurze Meetings) zu projektbezogenen Themen berichten Mitarbeitende in verkürzter Form zum Stand der Wochen-, Monats- und Halbjahresziele. Diese Methode ermöglicht es, allen Mitarbeitenden schnell und ohne zusätzlichen Aufwand einen Überblick zum Status quo im jeweiligen Themenfeld zu vermitteln. Angemerkt wurde jedoch, 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.

Ein weiterer Ansatz ist eine vollständige Neuorganisation, die nicht nur einzelne Prozesse in den Blick nimmt, sondern daneben Strukturen verändern will (proaktive Neuausrichtung). Ein diesbezügliches Beispiel ist die Wirtschaftsförderung Mannheim, die von einer linearen Amtsstruktur 2010 in eine Matrixorganisation überführt wurde (→ [Praxisbeispiele](#)). Zwar stellte der Übergang eine große Herausforderung für die Leitung und die Mitarbeitenden dar, mündete allerdings in einer erhöhten Zufriedenheit der Akteure am Standort mit der Wirtschaftsförderung und einer erhöhten Effizienz der internen Prozesse. Kern der realisierten Matrixorganisation ist, dass der/die Kund:in nur eine/n Ansprechpartner:in in der Wirtschaftsförderung hat, wobei die Matrixstruktur den internen bilateralen Austausch zwischen den Mitarbeitenden nicht ersetzt. Vielmehr sollten die Mitarbeitenden die Arbeit der Kolleg:innen gut genug kennen, um eigenständig mögliche Überschneidungen zu erkennen und an die Zusammenarbeit zu denken. Der formelle Austausch zwischen den Mitarbeitenden erfolgt weiterhin im Rahmen von Jour Fixes. Dem reziproken kontinuierlichen Informationsaustausch der Mitarbeitenden kommt daneben ein zentraler Stellenwert für die gelingende Matrixorganisation zu. Damit bestätigt sich der eingangs angesprochene erhöhte Kommunikationsaufwand.

Das Beispiel der Wirtschaftsförderung Mannheim zeigt, dass flache Hierarchien auch in Verwaltungsstrukturen möglich sind. Allerdings wurde zugleich betont, dass die Umstrukturierung die Zusammenarbeit mit den anderen klassisch aufgestellten Verwaltungseinheiten (Ämter) mit ihren eher hierarchischen Strukturen erschwe-

ren kann (Rabadjieva & Terstriep, 2021). Dies zeigt deutlich, dass die Rechtsform und die Arbeitsorganisation nicht zwingend zusammenhängen. Ebenso wenig ist eine Neustrukturierung Garant für eine erfolgsversprechende Einbettung der Wirtschaftsförderung in städtische Strukturen. Diese bleibt immer personen- und standortabhängig. Es ist also weniger die Organisationsform als vielmehr die Organisationskultur, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung nach innen und nach außen ausmacht. Vor diesem Hintergrund leiten wir im nächsten Abschnitt die aus unserer Sicht wichtigsten Prinzipien der agilen Wirtschaftsförderung ab und stellen mögliche Szenarien der Umstrukturierung vor.

4.3 Ausblick: Wirtschaftsförderung für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

Kapitel 2 hat sehr klar verdeutlicht, dass es heutzutage nicht mehr nur um Wirtschaftsförderung oder Wirtschaftsentwicklung geht, sondern um »nachhaltige Wirtschaftsentwicklung«. Im Zuge gesellschaftlicher und sozial-ökologischer Transformationsprozesse sollte sie als strategisches Ziel ganz oben auf den Agenden aller Standorte stehen. Nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung bilden bisher allerdings eher die Ausnahme als die Norm (→ [Kapitel 2](#)). Dessen ungeachtet ist zu erwarten, dass das Thema künftig immer relevanter wird, Konfliktpotenziale, etwa in Bezug auf die Flächennutzung, zunehmen und die Ansprüche an Informations- und Unterstützungsangebote seitens der lokalen Stakeholder zunehmen werden. Dabei zeichnet sich bereits heute ab, dass sich diesbezügliche Angebote der Wirtschaftsförderung im Zeitverlauf formen und standardisieren werden. Bis dahin müssen Wirtschaftsförderungen mit unterschiedlichen Methoden und Formaten experimentieren. Durch das gesamte Buch haben wir betont, dass sich ein ambitioniertes Ziele wie nachhaltiges Wirtschaften/ Wirtschaftsentwicklung nicht in Eigenverantwortung einer einzelnen Organisation realisieren lässt, sondern die aktive Einbindung einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure verlangt. Vor diesem Hintergrund sind partizipative Governancemodelle (→ [Kapitel 1](#)) und Formate (→ [Kapitel 3](#)) essenziell. Die Umsetzung dieser Modelle und Formate kann aber nicht losgelöst von anderen laufenden Prozessen und Projekten stattfinden. Die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung verlangt an erster Stelle Zusammenarbeit und Kommunikation zur effizienten Nutzung von Ressourcen und Wissen. In diesem Sinne ergibt sich die Notwendigkeit bestehende Strukturen, Denkweisen, Handlungsmuster und Arbeitskulturen zu überdenken und in Richtung »Form follows Function« zu lenken. Dabei bildet die Reflexion des Status quo der Organisation, ihrer Prozess und Strategie eine zentrale Voraussetzung, ebenso wie die Fähigkeit, die lokalen, regionalen, nationalen und globalen Entwicklungen im Blick zu behalten, künftige Entwicklungen zu antizipieren und sich bietende Chancen der Transformation zu nutzen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und der zuvor geschilderten Erfahrungen können wir vier Grundprinzipien für eine auf nachhaltige Entwicklung abstellende Wirtschaftsförderung ableiten:

Prinzip 1: Kontinuierliche Selbstreflexion

Reflexivität steht allgemein für »In-Frage-Stellen« der eigenen organisationalen Praktiken, also die kritische Auseinandersetzung damit, was funktioniert und was erneuert/angepasst werden muss (Heidemann 2020). Es gilt dabei nicht im Sinne eines »Entweder-oder« Inhalte und Prozesse abzuwiegen, sondern vielmehr ein »Sowohl-als-auch« zu ermöglichen (Kühl 2015). Es geht darum, Ziele und Messgrößen zu setzen (→ [Kapitel 2](#)) und Umsetzungsstrategien zu definieren. Dabei sollte eine Balance zwischen Hierarchie und dezentraler Verantwortung gesichert und die Kontrolle zwischen Mitarbeitenden und Management geteilt werden, um (Frei-)

Raum für gelebte Stabilität und Flexibilität zu schaffen. Um dies zu erreichen, sollten alle Mitarbeitenden und Führungskräfte in eine Kultur der kontinuierlichen Selbstreflexion eingeführt werden.

Prinzip 2: Kompensation von Komplexitätszuwachsen

Flexible Arbeitsorganisation mit flachen Hierarchien und die damit verbundene Flexibilisierung und Dezentralisierung der Entscheidungsfindung bedingt einen erhöhten Kommunikationsaufwand und geht mit einem – zumindest »gefühlten« – Komplexitätszuwachs in der alltäglichen Arbeit einher. Ein solcher Komplexitätszuwachs kann dazu beitragen, dass Entscheidungen nicht zwingend für jede/n transparent sind, sprich unüberschaubar werden (Kühl 2015). Dieses sog. »Komplexitätsdilemma« gilt es durch schlanke, überschaubare innere Strukturen zu kompensieren (ebd.). Entscheidungsfreiheit soll nicht heißen, dass Mitarbeitende jeden Tag über neu auftretende Fragen entscheiden müssen, sondern, dass sie entsprechend ihrer jeweiligen Kompetenzen entscheiden dürfen. Dies betrifft nicht nur das Individuum, sondern auch Teams, die in einer agilen Organisation unter Umständen flüchtig werden. Transparenz lässt sich dadurch gewährleisten, dass den Mitarbeitenden klar ist, wen sie ansprechen können und wie die alltägliche Arbeit zu organisieren ist.

Prinzip 3: Reziprokes Lernen und Experimentierfreude

Die vorausschauende Wirtschaftsförderung braucht Offenheit gegenüber Neuem und die Fähigkeit die Chancen des Neuen zu erkennen und zu nutzen. Dafür sind Lernbereitschaft und Experimentierfreude unter den Mitarbeitenden unentbehrlich, zugleich jedoch bei den Beschäftigten unterschiedlich ausgeprägt. Den Mitarbeitenden sollte daher der Raum gegeben werden sich zu entfalten und weiterzubilden sowie mit neuen Techniken und Formaten zu experimentieren. Dazu gehört auch eine Fehlerkultur im Team zu etablieren, in der sich alle frei fühlen über Fehler und misslungene Ansätze zu sprechen und von den Erfahrungen zu lernen. Zuweilen bedarf es hierfür Anreizmechanismen (»Incentives«) und/oder Nudges (»Anstupser«) durch das Management, etwa durch zeitliche Freiräume, Möglichkeiten zur Weiterbildung, soziale Anerkennung oder die Übertragung von Verantwortung. Es bedeutet aber auch das Teamgefühl zu fördern.

Prinzip 4: Austauschkultur

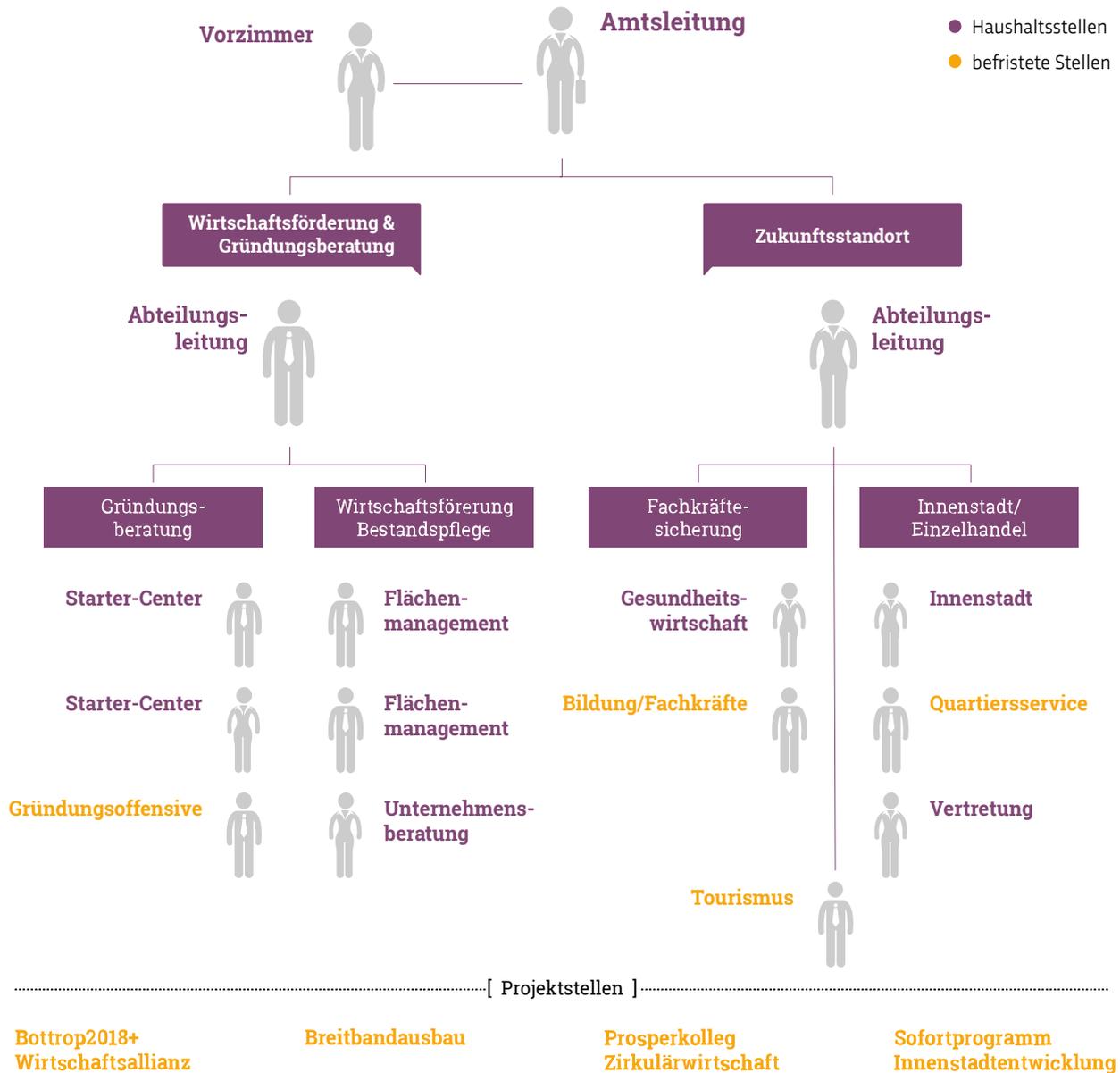
Die aktive Förderung von Teamgefühl und Austauschkultur bedeutet, statt auf die Effizienz von einzelnen Mitarbeitenden oder Einheiten auf die Gestaltung von Aktionen und Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden oder Einheiten zu setzen (Kühl 2015). Einfache Maßnahmen können eine Agenda für das JourFix sein, die immer eingehalten wird, oder die Kaffeemaschine in Erholungsraum, wo sich alle Mitarbeitenden morgens treffen. In Zeiten von immer flexibleren Arbeitsmodellen (Mischung aus Vor-Ort und Home-Office) wird aber die Notwendigkeit zur aktiven Gestaltung von Austauschmöglichkeiten spürbar. Dabei sollen nicht nur Expert:innenwissen, sondern auch Alltagserlebnisse und Sichtweisen ausgetauscht werden. Dies ist besonders in Einheiten wie der Wirtschaftsförderung, die von Netzwerken leben, essenziell.

Diese vier Prinzipien sind weder neu, noch kompliziert. Sie können und sollten in jeder Rechtsform aufgegriffen und umgesetzt werden. Mit den nachfolgenden Szenarien werden drei alternative Entwicklungspfade und Zukunftsbilder für die Aufstellung der Wirtschaftsförderung vorgestellt. Diese Szenarien wurden im Rahmen von Bottrop 2018+ für das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement Bottrop entwickelt, können aber von der konkreten Amtsstruktur in Bottrop abstrahiert werden. Die Szenarien sollen zeigen wie die Organisationsstruktur (hierarchisch oder dezentralisiert) die Arbeitsweisen und die Umsetzung der vier Prinzipien beeinflusst.

Szenario 1: Die reaktive Wirtschaftsförderung

Dieses erste Szenario sieht eine Rückbesinnung auf die klassischen Wirtschaftsförderungsaktivitäten vor und setzen damit einen klaren Gegenpol zu der, in den vergangenen Jahren zu beobachten, kontinuierlichen Ausweitung des Aufgabenportfolios. Mit der Frage »Wo kommen wir her?«, richtet sich der Fokus auf die originären Wirtschaftsförderungsaktivitäten. Zentrale Aufgaben und Handlungsfelder bilden z.B. die Bestandspflege, die Gründungsförderung und die Innenstadtentwicklung sowie eine begrenzte Anzahl standortspezifischer Branchenschwerpunkte, wie z.B. Gesundheits- und Freizeitwirtschaft. Punktuell kommen weitere Themen hinzu, die im Rahmen Drittmittel-finanzierter Projekte bearbeitet werden oder ergänzende Aktivitäten, wie die Initiierung und Moderation von Reallaboren als Experimentier-räume.

Abb. 4.3
Szenario 1 – Die reaktive
Wirtschaftsförderung



Zur Erfüllung dieser Aufgaben kann die in → Abb. 4.3 dargestellte (und an Bottrop angelehnte) hierarchische Organisationsstruktur mit Amtsleitung und Abteilungen beibehalten werden. Eine aktive Beteiligung der lokalen Akteure an den wirtschaftsfördernden Aktivitäten im Sinne einer partizipativen Governance ist nicht vorgesehen. Die Organisationsstruktur sieht eine Mischung von Haushalts- und Projektstellen vor.

Eine Selbstreflexion der eigenen Aktivitäten kann in größeren Abständen (z.B. alle 5 Jahre) oder projektbezogen stattfinden, wird aber durch den Routine-Charakter der Tätigkeiten nicht kontinuierlich durchgeführt. Die Arbeitsorganisation zeichnet sich durch eine niedrige Komplexität dank hierarchischer Strukturierung aus. Dies beinhaltet den Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb von festgelegten Abteilungen, der je nach Bedarf durch eine punktuelle abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie den ohnehin stattfindenden informellen Austausch zwischen den Mitarbeiter:innen ergänzt wird. Die strategische Ausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten obliegt dem Leitungsteam bestehend aus Amts- und Abteilungsleitungen und erfolgt ohne bzw. mit nur punktueller Beteiligung der Mitarbeitenden. Vorausschauende wirtschaftsfördernde Aktivitäten (»Foresight«) sind nicht Bestandteil der gängigen Arbeit.

Für viele Wirtschaftsförderungen bedeutet Szenario 1 keine Neuausrichtung, sondern die Überlegung, welche Projekte notwendig sind, um bestimmte Themen auf die Tagesordnung zu setzen. Dazu sind aber in jedem Fall Ressourcen für die Akquise von Projekten notwendig. Die Selbstreflexion, der Austausch und das Lernen können durch gezielte Werkzeuge (→ [Werkzeugkasten](#)) unterstützt werden. Die Etablierung einer Fehlerkultur für die gesamte Organisation wird sich infolge der abteilungsbezogenen Zusammenarbeit als schwierig erweisen, ebenso wie die Realisierung abteilungsübergreifender Lerneffekte.

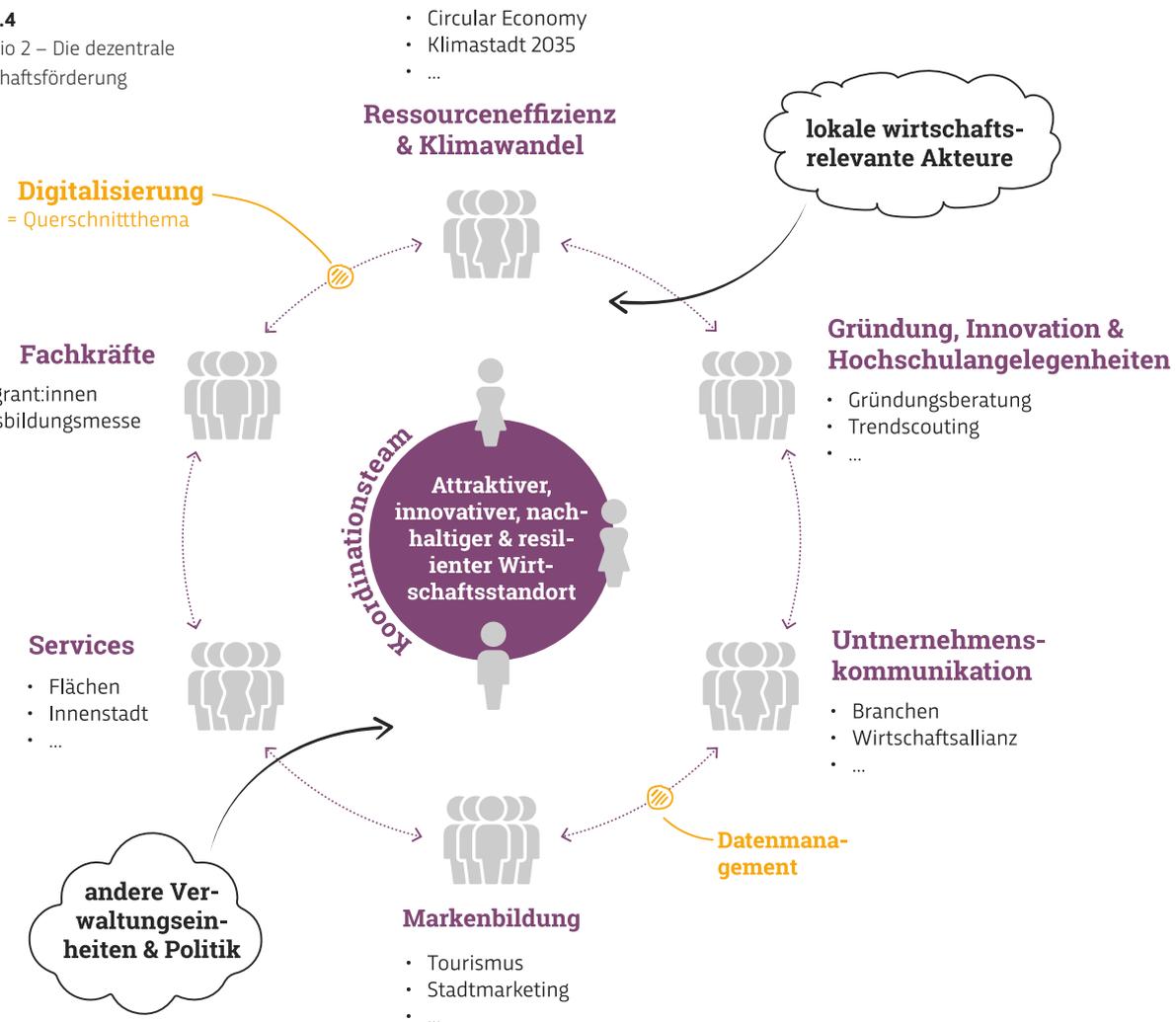
Szenario 2: Die dezentralisierte Wirtschaftsförderung

In diesem zweiten Szenario nimmt die Wirtschaftsförderung die Rolle als Impulsgeber, Initiator und Brückenbauer auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten und damit wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstruktur am Standort an. Sie stellt sich proaktiv dem Komplexitätszuwachs der Aufgaben und künftig zu erwartenden dynamischen Veränderungen der Rahmenbedingungen, durch die Etablierung zukunftsorientierter thematischer Handlungsfelder, die eine effiziente und flexible Bearbeitung relevanter (Zukunfts-)Themen ermöglichen (→ Abb. 4.4). Mit einer gemeinsam von den Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung erarbeiteten Vision und Strategie wird die notwendige strategische Grundlage für die Wirtschaftsförderung gelegt. Die aktive und kontinuierliche Beteiligung aller Akteure an den wirtschaftsfördernden Aktivitäten im Sinne einer partizipativen Wirtschaftsförderung bildet einen zentralen Baustein, ebenso wie die Schaffung von Experimentierräumen zur Erprobung neuer Lösungen unter Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, tritt an die Stelle der hierarchischen Organisationsstruktur die Zusammenarbeit in cross-funktionalen thematischen Hubs. Eine solche thematische Bündelung von Kompetenzen erlaubt es Synergiepotenziale zu nutzen, neue Anforderungen flexible und schnell aufzugreifen, etwaige Lücken in dem Angebots- und Kompetenzportfolio aufzudecken und zu schließen sowie die Schnittstellen in Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft und die Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren zu optimieren und effizienter zu gestalten. Die Abbildung zeigt eine hypothetische Struktur aus den sechs Hubs »Ressourceneffizienz & Klimawandel«, »Gründungen, Innovation & Hochschulangelegenheiten«, »Unternehmenskommunikation«, »Markenbildung«, »Services« und »Fachkräfte«. Themen wie »Digitalisierung« und »Datenmanagement« kommt eine Querschnittsfunktion zu.

Die Arbeitsweise in thematischen »Hubs« ist geprägt durch selbstbestimmtes, vorausschauendes und zielgerichtetes Handeln und dem klaren Willen zur Gestaltung nachhaltiger und resilienter Wirtschaftsstrukturen am Standort. Eine offene

Abb. 4.4
Szenario 2 – Die dezentrale
Wirtschaftsförderung



und transparente Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation und nach Außen sind ebenso zentraler Bestandteil wie das kontinuierliche Monitoring und die Evaluation der Zielerreichung. Im Sinne der partizipativen Wirtschaftsförderung werden Experimentierräume zur gemeinsamen Erprobung neuer Methoden, Verfahrensweisen, Produkte/Dienstleistungen etc. aufgesetzt und Dialogformate für interessierte Wirtschaftsakteure am Standort initiiert. Vierteljährlich stattfindende gemeinsame Treffen aller Mitarbeitenden dienen dazu, die Aktivitäten in den thematischen Handlungsfeldern zu reflektieren sowie sich zu neuen Entwicklungen, Trends und möglichen Schnittstellen auszutauschen. Neben diesem persönlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch wird die Etablierung eines zentralen Daten- und Informationsmanagements als Instrument des Monitorings, der Ergebnissicherung und des Wissenstransfers vorgenommen.

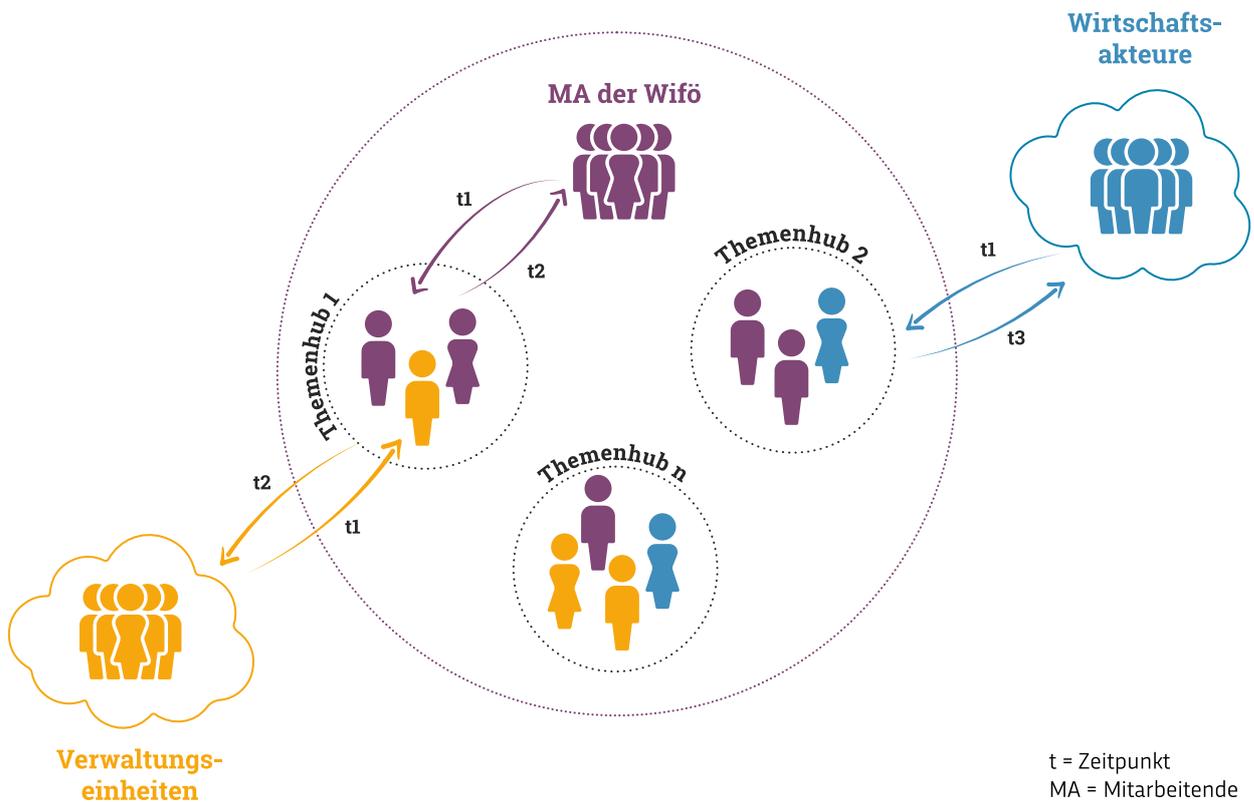
Zur Realisierung dieser anspruchsvollen Aufgaben bedarf es einer strategischen Personalentwicklung durch Weiterqualifizierung. Entwickelte Werkzeuge liefern dabei wichtige Hilfestellungen (→ [Werkzeugkasten](#)). Denkbar ist auch die Anwendung von Methoden wie »Scrum«.

Szenario 3: Die integrierte Wirtschaftsentwicklung

In diesem dritten Szenario wird ein agiles Arbeiten in flexiblen Strukturen ermöglicht, die andere Mitarbeitende der Stadtverwaltung in die Wirtschaftsförderungsaktivitäten einbeziehen. Als agile Organisation agiert die Wirtschaftsförderung in komplexen und dynamischen Situationen zeitnah, flexibel und kontextbezogen, um

den Nutzen der Aktivitäten für die lokale Wirtschaft, die breite Stadtgesellschaft und die eigene Organisation zu optimieren. Hierfür gilt es, eine Balance zwischen formalen Strukturen und Selbstorganisation, die Flexibilität schafft, zu finden. Die wirtschaftsfördernden Aktivitäten werden in zeitlich befristeten »Hubs« orga-

Abb. 4.5
Szenario 3 – Die integrierte
Wirtschaftsförderung



nisiert, die sich in Abhängigkeit vom bearbeiteten Thema/Problemstellung/Herausforderung aus Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung und anderer Verwaltungseinheiten sowie ggfs. weiterer Wirtschaftsakteure flexibel zusammensetzen (→ Abb. 4.5). Eine solche Organisationsform garantiert nicht nur die höchstmögliche Flexibilität, sondern erlaubt zugleich ein interdisziplinäres Arbeiten durch die lösungsorientierte Bündelung passgenauer Kompetenzen und Fähigkeiten. Zugleich verlangt die Realisierung solcher Hubs die Bereitschaft für agiles Arbeiten auf Seiten der anderen Verwaltungseinheiten. Es ist mit einer längeren Einarbeitungsphase aller Beteiligten auszugehen, um sich mit der Struktur vertraut zu machen. Daneben bedarf es geeigneter Räumlichkeiten, die ein Arbeiten in flexiblen Teams und Hubübergreifend ermöglichen (z.B. mobile Arbeitsplätze, Gesprächsecken, Ruheräume/Boxen zum Telefonieren etc.). Die Arbeitsweise der Wirtschaftsförderung orientiert sich wie in Szenario 2 an einer Strategie für den Standort. Dabei geht das Arbeiten einher mit einer Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und einem hohen Grad an Selbstorganisation. Die Bearbeitung der Themen ist durch einen iterativen Prozess von Planen, Experimentieren/Implementieren, Evaluieren und Anpassen sowie Rückkoppelungen in und Feedback an die anderen Hubs gekennzeichnet. Flankiert wird dieser Prozess und der übergreifende Wissensaustausch durch ein modernes datenbasiertes (qualitative und quantitative) Wissensmanagement. Eine offene Kommunikation nach innen und außen sind dabei ebenso relevant wie die Kommunikation auf Augenhöhe. Daneben bedarf es einer gewissen Sensibilität für die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden, um ihre spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen zur Entfaltung zu bringen. Dies beinhaltet eine Fehlerkultur zu etablieren, die tolerant gegenüber Fehlschlägen ist und diese als Chance zum gegenseitigen Lernen begreift. Zugleich gilt es sich durch entsprechende Mechanismen der kontinuierlichen Reflexion gegen unabsehbare Risiken abzusichern.

Die drei Szenarien stellen Beispiele dafür dar, wie unterschiedliche Grade der Agilität und Flexibilität in der Wirtschaftsförderung erreicht werden können und welche Spielräume diese aus unserer Sicht zulassen. Je flexibler und partizipativer die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit angelegt ist, desto fluider und anpassbarer werden die Arbeitsweisen der Wirtschaftsförderung als Organisation. Dabei steht hinter keinem der Szenarien eine konkrete Rechtsform, denn »Form follows Function«. D.h., die Organisationsform folgt der Funktion und die realen Arbeitsweisen werden irgendwo dazwischenliegen. Die in diesem Buch vorgestellten Werkzeuge, Prozesse und Methoden können helfen, sich schrittweise dem ein oder anderen Szenario anzunähern, um eine Wirtschaftsförderung für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung zu gewährleisten. Welches Szenario genau das sein wird, hängt von den lokalen Bedingungen, Gegebenheiten und Willen der Akteure (Verwaltung, Politik und Wirtschaft) ab.

Literatur

- Barthel, C. (2020). Vom Sinn und Unsinn der Führungs- und Managementmoden in der Verwaltung. In Barthel, C. (Ed.), *Managementmoden in der Verwaltung: Sinn und Unsinn* (S. 1–30). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_1.
- BBSR (2021). *Neue Leipzig Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl*. Bonn: Bundesamt für Bau-, Stadt- und Raumforschung. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 23.07.2022).
- Bestvater, K. (2022). *Fehlerkultur in der Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36653-7>.
- Blanz, B.M. (2019). Form follows function: Organisation der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J., Fink, A., Pongratz, P., Vogelgesang, M. (Eds.), *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung* (S. 21–55). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21597-2_10-1.
- Bornwasser, M. (2020). Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In: Barthel, C. (Ed.), *Managementmoden in der Verwaltung: Sinn und Unsinn* (S. 59–92). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_3.
- Bund (2021). *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021*. Berlin: Deutsche Bundesregierung. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 23.07.2022).
- Deutscher Städtetag (2018). *Diskussionspapier für eine erfolgreiche Wirtschaftsförderung*. [Online abrufbar](#). (letzter Zugriff: 22.03.2023).
- Heidemann, D. (2020). Fehler macht man (am besten) nur einmal! Eine organisationssoziologische Perspektive auf das Lernen aus Fehlern in der Polizei. In: Barthel, C. (Ed.), *Managementmoden in der Verwaltung: Sinn und Unsinn* (S. 93–118). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_4.
- Kühl, S. (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. 5., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- 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. [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 27.03.2023).
- 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 abrufbar](#) (letzter Zugriff: 29.06.2022).
- 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 abrufbar](#) (letzter Zugriff: 22.03.2023).
- 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 abrufbar](#) (letzter Zugriff: 22.03.2023).
- Schmid, J. & Seipel, N. (2019): *Vision als Treibfeder von Change-Prozessen*. 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](#). (letzter Zugriff: 27.03.2023).
- Wagner-Endres, S., Scheller, H., Peters, O., Gieseler, H. und Wolf, U. (2021): *Innovationsfähigkeit der Wirtschaftsförderung. Akteure – Instrumente – Handlungsansätze*. Gemeinschaftsstudie, Berlin (Difu-Sonderveröffentlichung). [Online abrufbar](#) (letzter Zugriff: 22.03.2023).

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

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.

Vorhaben

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.

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.

Umsetzung

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.

Tabelle 4.1
Change-
Management:
Durchführung

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

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

Rabadjewa, 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. Rabadjewa (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>.



Matrixorganisation der Wirtschaftsförderung

 Praxisbeispiel
Stadt Mannheim,
Baden-
Württemberg

Format	Matrixorganisation des Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung der Stadt Mannheim
Ziel	Anpassung der Organisationsstruktur an die aktualisierte Themenausrichtung
Zielgruppe	Mitarbeitende des Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung
Stakeholder	Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung
Rolle der Wirtschaftsförderung	Umsetzung des Übergangs von hierarchischem Amt zur Matrixorganisation
Rolle der Zielgruppe/ der Stakeholder	Akzeptanz und Mittragen der Umstrukturierung
Notwendige Ressourcen	Zeit und Willen, Audits mit den Mitarbeitenden
Weitere Informationen	https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/verwaltung/aemter-fachbereiche-eigenbetriebe/wirtschafts-und-strukturfoerderung

- **Beitrag von:**
Torben Stieglitz, Mannheim
Maria Rabadjieva, IAT

Ablauf 2008 hat sich die Stadt Mannheim auf einen Weg der Neuorientierung begeben. Dies beinhaltete sowohl neue thematische Schwerpunkte als auch eine organisatorische Umstrukturierung des Bereichs Wirtschaftsförderung. Von einer linearen Amtsstruktur wurde die Wirtschaftsförderung 2010 in eine Matrixorganisation überführt. Der Prozess der Umstrukturierung war eine politische Entscheidung und hat 2 Jahre gedauert (bis 2012). Begleitet wurde diese organisatorische Neuausrichtung von der Etablierung eines Zwei-Säulen-Modells für die thematische Arbeit der Wirtschaftsförderung. 70% der Ressourcen sind demnach in den Bereich Bestandspflege (klassische Wirtschaftsförderung) eingeflossen, die restlichen 30% wurden für die Kompetenzfeldstrategie (Clusterarbeit) eingesetzt.

Ergebnisse Die Matrixorganisation ist Bestandteil der neuen thematischen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung (Kompetenzfelder). Dadurch wird den Mitarbeitenden ein hoher individueller Gestaltungsspielraum sowie eine Spezialisierung ermöglicht. Die Matrixstruktur ersetzt nicht den bilateralen Austausch zwischen den Mitarbeitenden. Zugrunde liegt die Annahme, dass die Mitarbeitenden die Arbeit der Kolleg:innen gut genug kennen, um eigenständig mögliche Überschneidungen und Kooperationsmöglichkeiten zu erkennen. Dadurch müssen sich die Mitarbeitenden immer wieder neu informieren. Dies verlangt einen Mehraufwand, erleichtert aber die Kundenbetreuung aus Sicht der Kund:innen. Die flache Hierarchie und die kurzen Wege erhöhen die Agilität des Teams und die Kundenorientierung. Laut Unternehmensbefragung, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, hat sich die Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung und dem Standort seit 2012 um jeweils 17% und 19% erhöht.

Mehrwerte Die Matrixorganisation ermöglicht, näher an den Kund:innen (Unternehmen) zu sein. Sie erhöht die Geschwindigkeit bzw. Effizienz der Arbeit im Fachbereich und trägt zur Vereinbarkeit von Bestandsentwicklungsstrategie und Kompetenzfeldstrategie bei.

Die Matrixorganisation ist kein Selbstläufer. Der Übergang stellte eine große Herausforderung dar. Der Kommunikationsaufwand ist durch die neue Struktur deutlich gestiegen. Nicht alle Mitarbeitenden fühlten sich in einer derartigen Struktur wohl. Die Organisation als Ganzes ist komplexer als vorher und es kann eine Schnittstellenproblematik entstehen. Die Mitarbeitenden brauchen eine Begleitung und womöglich Coaching, um Veränderungsängste zu überwinden und die Anpassung zu unterstützen.



Scrum für die Wirtschaftsförderung



Praxisbeispiel

Format	Methode zur Prozessmanagement
Ziel	Interaktive Problemlösung
Zielgruppe	Mitarbeitenden der Wirtschaftsförderung
Stakeholder	Die Wirtschaftsförderung als Organisation (Führung und Mitarbeitende)
Rollen	Projektverantwortliche, Moderator, Teammitglieder und externe Experten (Kund:innen, Verwaltung, Politik, Intermediäre etc.)
Notwendige Ressourcen	Offenheit und Veränderungsbereitschaft
Weitere Informationen	<p>Bornwasser, 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.</p> <p>Fowler, F. (2019). Navigating Hybrid Scrum Environments. Understanding the Essential, Avoiding the Pitfalls. Berkley, CA: Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4164-6</p>

- **Beitrag von:**
Judith Terstirep, IAT
Maria Rabadjeva, IAT

Erfunden wurde die »Scrum« von den beiden US-Amerikanern Jeff Sutherland und Ken Schwaber in den frühen 1990er-Jahren im Kontext der Softwareentwicklung als eine Methode des Organisationsmanagements (Fowler 2019). Sie beschreibt ein Prozessmodell der interaktiven Problemlösungsfindung bzw. Produktentwicklung in selbstorganisierten Teams basierend auf standardisierten Rollen, Vorgehensweisen, Techniken und Abläufen. Das Team führt sog. »Sprints« (zeitlich beschränkte Lösungszyklen) durch und präsentiert kontinuierlich Zwischenergebnisse nach vordefinierten Zielsetzungen bis ein Endergebnis erreicht wird.

Ursprung

Nach der Scrum-Vorstellung von Bornewasser (2020) können die Leitprinzipien der Scrum-Methode unter Transparenz, Zusammenhalt und Kooperation zusammengefasst werden. Die Teams bestehen aus Mitarbeitenden, die selbstorganisiert Aufgaben zur Erreichung des Gesamtziels – zu entwickelnde Lösung – erledigen und sich gegenseitig regelmäßig (täglich, wöchentlich, monatlich etc.) über Fortschritte, Schwierigkeiten, Erfolge und Misserfolge informieren. Die Regelmäßigkeit des Austausches und die Offenheit der Teammitglieder sichern eine frühzeitige Anpassung von Prozessen und Zielen sowie eine zeitnahe Unterstützung für den Fall von Personalausfälle oder Überforderung. Zugleich werden die Kund:innen in den Lösungsentwicklungsprozess involviert (Ko-Produktion). Somit verbindet Scrum die strategische und operative Ebene in einer Organisation. Systementwurf, Budgetfestlegung und Risikoabwägung erfolgen auf der strategischen Ebene und werden mit der operativen Ebene abgestimmt. Gemeinsam werden die Anforderungen reflektiert, die Aufgaben verteilt und die einzelnen Arbeitsschritte bzw. Fristen geplant. Etablierte Techniken und Austauschformate wie Jours fixes müssen nicht zwangsläufig durch neuartige Austauschformate ersetzt werden. Vielmehr sollen der grundlegende Gedanke des Austauschs und das Teamgefühl gestärkt werden. Die systematische Reflexion und die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen sind unabdingbare Bestandteile des Prozesses.

Leitprinzipien

Rollen Die Zusammensetzung des Teams – aus fachlicher und zwischenmenschlicher Perspektive – ist entscheidend für das Gelingen des Prozesses. Der/die »Scrum Master:in« als Change Agent ist der/die Prozessverantwortliche und moderiert das Team. Seine/ihre Rollen besteht darin, die Einhaltung von Regeln und Fristen im Prozess zu kontrollieren, ohne sich inhaltlich an der Lösungsfindung zu beteiligen. Damit entfällt die Rolle der klassischen Teamleitung. Die »Teammitglieder« erarbeiten die Endlösung/Produkt in Kooperation mit Kunden/Nutzer und der/die »Projekteigner:in« (Product/Project Owner) balanciert die Interessen der Organisation (hier der Wirtschaftsförderung) und der Zielgruppe (z.B. Unternehmen) aus, ermittelt die Bedarfe der Zielgruppe und fungiert damit als »Außenkontakt«.

Artefakte Neben den drei Rollen sieht die Scrum-Methode eine Reihe sog. »Artefakte« vor. Hierbei handelt es sich um Instrumente und Techniken zur effizienten Gestaltung des Ablaufs. Wie in nachfolgender Abbildung grün dargestellt, zählt hierzu das »Projekt Backlog«, welches die Anforderungen an das Projekt listenartig – basierend auf der Projektvision und den »User Stories« bündelt und von dem/der Projekteigner:in erstellt wird. Im »Sprint Backlog« fasst das Scrum Team die im Rahmen des Sprints zu erledigenden Aufgaben zusammen. Das »Scrum Board« (Aufgabentafel) stellt den aktuellen Stand des Sprints übersichtlich dar, in dem zwischen allen Aufgaben, die im Sprint zu erledigen sind (»To do«), den aktuell bearbeiteten Aufgaben (»Doing«) und allen Aufgaben, die bereits abgeschlossen wurden (»Done«) differenziert wird. Das »Sprint Burndown Chart« kann genutzt werden, um die im Sprint noch zu erledigenden Aufgaben in eine zeitliche Abfolge zu bringen. Das »Projekt Inkrement« ist die Lösung in ihrem aktuellsten Zustand inklusive allem, was im Sprint umgesetzt wurde.

Events Zur optimalen Koordination des Scrum Teams sind eine Reihe von Scrum Meetings/Events vorgesehen. Wie in nachfolgender Abbildung rot dargestellt, erfolgt zunächst ein initiales Sprint Planungstreffen, in dessen Rahmen aus der Anforderung

rungsliste an das Projekt, dem »Projekt Backlog« die im Rahmen des Sprints zu erledigenden Aufgaben abgeleitet werden. Während der Durchführung des Sprints finden tägliche rund 15-minütige »Scrum Meetings« statt, um im Team zu klären, was am Vortag erledigt wurde und was als nächstes ansteht. Das »Sprint Review Meeting« sollte am Ende eines jeden Sprints stattfinden, um das Erreichte im Team zu reflektieren und ggfs. den »Projekt Backlog« anzupassen. Ziel des »Sprint Retrospektivmeetings« ist es die Performance des gesamten Teams zu bewerten, um Verbesserungspunkte auch mit Blick auf die Zusammenarbeit, zu sammeln, die im nächsten Sprint berücksichtigt werden können und diese zu priorisieren.

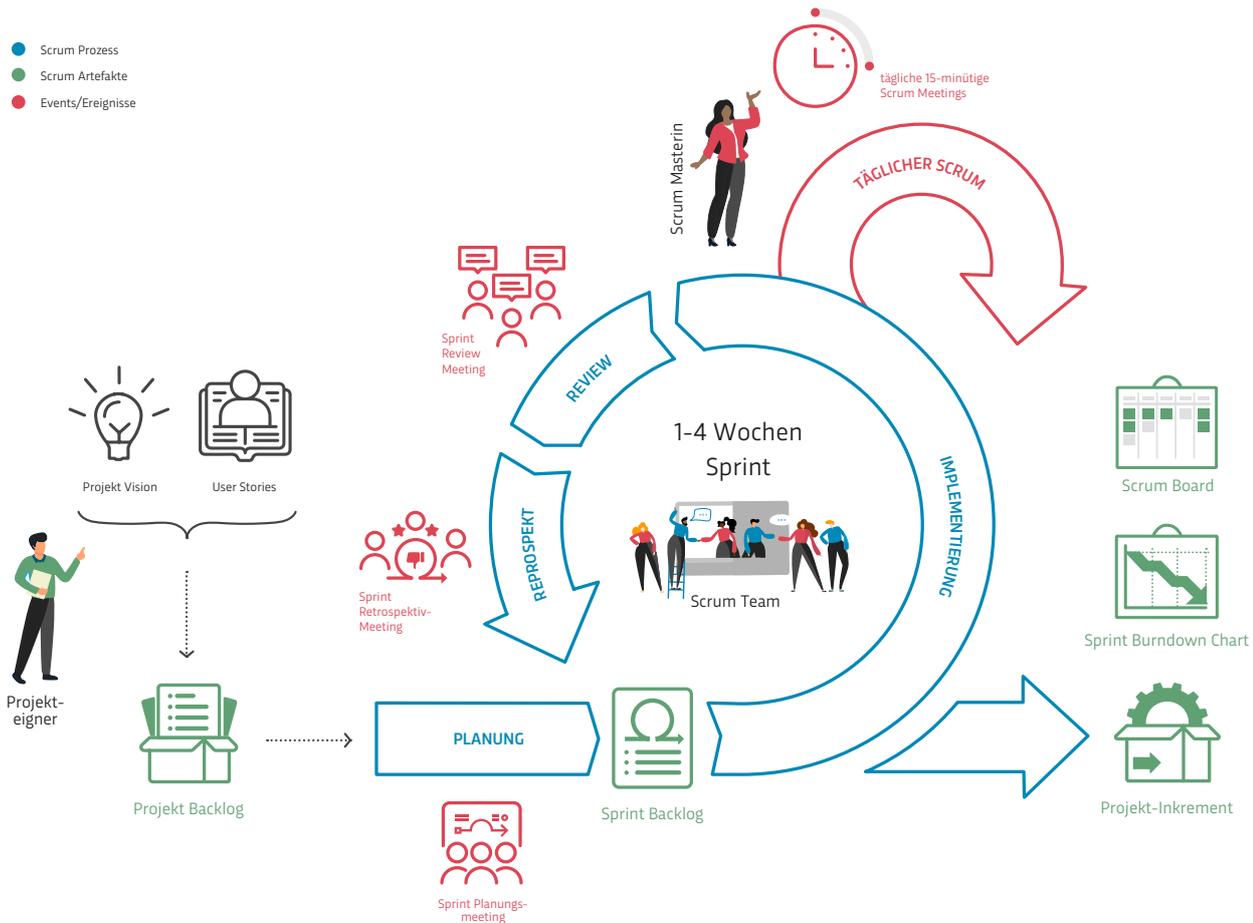
Die Scrum-Methode als Prozessmodell findet mittlerweile jenseits der IT-Branche Anwendung. Sie hat sich als gängige Praxis in Industrie, Start-ups, Akzeleratoren etabliert und ist punktuell auch in der Verwaltung und konkret der Wirtschaftsförderung im Einsatz. Das Projekt »Prosperkolleg« (→ [Praxisbeispiele](#)) beispielsweise setzt die Methode zur Projektsteuerung unter der Leitung der Hochschule Ruhr-West ein. Während der dritten Online Werkstatt zum Projekt »Bottrop 2018+« teilte ein Wirtschaftsförderer mit, seine Organisation nach der Scrum-Methode zu managen. 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. Zugrunde liegt jedoch eine Jahres- (oder langfristig angelegte) Strategie für die Wirtschaftsförderungsaktivitäten.

Mit seinen Grundprinzipien und Vorgehensweise bietet die Scrum-Methode dem Management einer Organisation bzw. der Wirtschaftsförderung ein Werkzeug zur Strategieumsetzung und Controlling und den Mitarbeitenden – Autonomie und Partizipationsmöglichkeiten. Durch die klaren Vorgehensweisen, Transparenz und Zusammenhalt wird ein Teamgefühl erzeugt und es kann schnell und mit wenig Aufwand eine Übersicht über die laufenden Prozesse und Projekte, Erfolge und Schwachstellen gesichert werden.

Anwendung in der Wirtschaftsförderung

Zugleich verlangt die Methode aber auch einen hohen Grad an Commitment, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft seitens der Mitarbeitenden. Der Prozess ist kein Selbstläufer, sondern verlangt vor allem zu Beginn Disziplin und ein Bewusstsein dafür sich in dieser ungewohnten Form auszutauschen.

Abb. 4.6
Scrum Ablauf



Quelle: Eigene Darstellung





5





Auf den Punkt

1. Das vorliegende Buch stellt das »Endprodukt« von über 5 Jahren Aktionsforschung im Bottrop dar und soll Impulse für eine Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung setzen. Im Zusammenspiel von praktischen Umsetzungserfahrungen und dem Lernen von Anderen durch Interviews, Veranstaltungen und Literaturrecherche wurden die Fragen angegangen: was bedeutet es für die Wirtschaftsförderung sich an der Transformation zu Nachhaltigkeit und Resilienz zu beteiligen und wie soll das funktionieren?

2. Die vier Kapitel – New Governance, Monitoring & Evaluation, Partizipation & Interaktion und Change-Management – leiten die Lesenden durch die Themen, Prozesse und Ansätze, mit denen die Wirtschaftsförderung konfrontiert ist und bieten wissenschaftliche Positionierung und praktische Handlungsbeispiele.

3. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Wirtschaftsförderungslandschaft in Deutschland bietet das Buch keine allgemeingültigen »Rezepte« bzw. Vorgehensweisen für die Transition der Wirtschaftsförderung. Stattdessen fassen wir zum Schluss alle durch das Buch vorgestellten praxisnahen Ansätze und Werkzeuge zusammen, die erlauben, sich Schritt für Schritt den gesetzten Zielen der Nachhaltigkeit und Partizipation anzunähern.

»Die Wirtschaftsförderung von Morgen - zwischen Tradition und Transition«

Die Wirtschaftsförderung von Morgen

5.1

Die Wirtschaftsförderung in Deutschland fungiert als eine wichtige Schnittstelle zwischen den Akteuren auf lokaler und regionaler Ebene. Anfangs freiwillige Aufgabe der Kommunen wurde sie über die Jahre professionalisiert und zu einem Governance-relevanten Ansatz ausgebaut. Vor dem Hintergrund, dass sich viele der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen der heutigen Zeit in der Zukunft erwartungsgemäß verschärfen werden, wird auch an die Wirtschaftsförderung die Erwartung gerichtet, sich aktiv an der Gestaltung der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit und Resilienz zu beteiligen. Was genau bedeutet das und wie dies gelingen kann, sind die Fragen, die im Fokus des Projektes Bottrop 2018+ standen. Das vorliegende Buch stellt das »Endprodukt« von über 5 Jahren Aktionsforschung in der Stadt Bottrop, bestehend aus praktischen Umsetzungserfahrungen und Lernen von Anderen durch Interviews, Veranstaltungen und Literaturrecherchen. Die vier inhaltlichen Kapitel wurden als Guide durch die Themen, Prozesse und Ansätze, mit denen die Wirtschaftsförderung konfrontiert ist, konzipiert. Diese dienen gleichermaßen der Klärung von wissenschaftlichen Konzepten und Vorstellung von praktischen Ansätzen und Vorgehensweisen.

[Kapitel 1](#) leitet die Notwendigkeit zur Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung in Deutschland ab. Die veränderten Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung, den Klimawandel, den demografischen Wandel und anderen Megatrends, sowie die damit einhergehenden veränderten Bedürfnisse der Unternehmen stellen die Wirtschaftsförderung einerseits vor große Herausforderungen. Zugleich aber bieten sie auch Chancen den Wandel zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaft aktiv mitzugestalten. Insofern korrespondiert das Kapitel mit der Neuausrichtung der bundesdeutschen Wirtschaftspolitik in Richtung einer »Sozial-ökologischen Marktwirtschaft« wie sie seitens des BMWK (2023) verfolgt wird. Damit dies gelingen kann, bedarf es jedoch einer Erweiterung der traditionellen Aufgaben der Wirtschaftsförderung wie Standortmarketing und Gebäudeinstandhaltung, um neue Aufgaben, wie z.B. Netzwerkmanagement, Fachkräftesicherung und Bewusstseinsbildung, die weitere Kompetenzen, Zeit und fachliches Know-how erfordern. Die Wirtschaftsförderung muss agil und flexibel sein, damit sie Veränderungen frühzeitig antizipieren und strategisch darauf reagieren kann. Dabei ist die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, insbesondere den Unternehmen vor Ort, von großer Bedeutung.

Partizipative Ansätze bieten die Möglichkeit das Wissen, die Kompetenzen und die Ressourcen der lokalen Akteure zu bündeln und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Ein solcher partizipative Ansatz wurde in Bottrop mit der Wirtschaftsallianz, den Reallaboren und der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung als Organisation eingeleitet und erprobt. Die Erfahrungen zeigen, dass partizipative Ansätze erfolgreich sein können, aber auch Herausforderungen mit sich bringen. Sie erfordern unter

Partizipative Wirtschaftsförderung
= Commitment und Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort

anderem Zeit, Vertrauen und eine kooperative Organisationsstruktur. Zudem gibt es keine Universallösung, sondern es ist wichtig, die spezifischen Bedingungen vor Ort zu berücksichtigen und flexibel auf die Bedürfnisse der Akteure einzugehen. Es ist ein Umdenken in der Herangehensweise gefragt, eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Akteuren und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Die Wirtschaftsförderung kann eine Schlüsselrolle dabei spielen, Unternehmen bei der Transformation zu unterstützen, innovative Lösungen zu fördern und eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung auf lokaler Ebene zu ermöglichen. Dabei sollten aber auch die vielfältigen Facetten des nachhaltigen Wirtschaftens verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund widmete sich [Kapitel 2](#) dem Thema nachhaltiges Wirtschaften und dem Monitoring der Wirtschaftsaktivitäten. Nachhaltigkeit wird sowohl als abstraktes Konzept als auch als Wettbewerbsfaktor in Unternehmen betrachtet. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften haben sich geändert und werden voraussichtlich weiter verschärft. Ein gutes Beispiel ist die seit dem 05. Januar 2023 gültige neue EU-Richtlinie (2022/2464, CSRD), welche die Nachhaltigkeitsberichtspflicht auf alle Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigte ausweitet. Es geht also nicht mehr nur um Einwegverpackungen und Recycling, sondern gerade auch um branchenspezifische Nachhaltigkeitsnormen und zunehmend ganze Lieferketten. Unternehmen sind aufgefordert, ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse an Nachhaltigkeitsprinzipien auszurichten.

Zentrale Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften bilden die Nachhaltigkeitsberichterstattung und Umweltmanagementsysteme, die allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden sind. Die systematische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit erfordert personelle und finanzielle Ressourcen, über die viele KMU möglicherweise nicht bzw. nur in begrenztem Umfang verfügen. Es gibt verschiedene Hilfsmittel wie Leitfäden, Indikatorensets und Webseiten, die Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen sollen. Diese Hilfsmittel sind jedoch oft auf Großunternehmen ausgerichtet und dementsprechend nur bedingt für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen geeignet. Die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Denkens und Handelns in Unternehmen aller Branchen zu machen, eröffnet ein Handlungsfeld für die Wirtschaftsförderung. Unterstützungsbedarfe bestehen in der Bereitstellung von Informationen oder der Beratung zu Zertifizierungen, Siegeln und Nachhaltigkeitsnormen in den entsprechenden Branchen, ebenso wie in der Initiierung des unternehmerischen Austauschs. Ein Beispiel dafür ist die Fairtrade-Town-Initiative im Projekt Bottrop 2018+, bei der die Wirtschaftsförderung eng mit Unternehmen zusammenarbeitet, um den fairen Handel in der Stadt zu fördern. Die Fairtrade-Town-Initiative wurde im Rahmen eines Reallabors (siehe unten) angestoßen. Der Experimentiercharakter innerhalb dieses geschützten Raumes erlaubt, die Vernetzung von Unternehmen zu unterstützen sowie den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften zu fördern. Gleichzeitig sollte die Wirtschaftsförderung selbst als Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften agieren. Dazu sind Monitoring und Reflexionsinstrumente notwendig, die in der Alltagspraxis angewendet werden können. Solche Instrumente wurden innerhalb von Bottrop 2018+ entwickelt und in der Evaluation der Reallabore ausprobiert.

Nachhaltige Wirtschaftsförderung

Die Reallabore stellen ein innovatives Beteiligungsformat dar, um Unternehmen nicht nur zu informieren, sondern zum Handeln zu mobilisieren. [Kapitel 3](#) widmete sich der systematischen Untersuchung von Partizipationspraktiken und Formate als einen wesentlichen Bestandteil der partizipativen Governance in der Wirtschaftsförderung. Es werden verschiedene Formate und Methoden vorgestellt, die zur Beteiligung und Zusammenarbeit mit den Zielgruppen und Stakeholdern eingesetzt werden, um eine Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen zu gewährleisten. Dazu

Nachhaltige Wirtschaftsförderung

= die Ausrichtung der wirtschaftsfördernden Aktivitäten an den Zielen für nachhaltige Entwicklung. Dies beinhaltet gleichermaßen die Förderung nachhaltigen Wirtschaftens als Teil der kommunalen nachhaltigen Entwicklung und die Gestaltung der eigenen Prozesse im Sinne einer nachhaltigen Einrichtung.

gehören Umfragen, Runde Tische, öffentliche Veranstaltungen, Netzwerke, Reallabore, Transferzentren und strategische Allianzen, ebenso wie digital gestützte Partizipationsformate (z.B. Online-Plattformen). Diese Formate ermöglichen den Austausch zwischen den Akteuren, setzen Impulse und lassen Feedback zu. Zugleich bieten sie vielfältige Möglichkeiten die langfristige Zusammenarbeit und Vernetzung zielgerichtet voranzubringen.

Trotz der Vielzahl an verfügbaren Beteiligungsformaten zeigen die Erfahrungen in Bottrop, dass die gemeinsame Umsetzung von Projekten und Maßnahmen nach wie vor herausfordernd ist. Es bedarf zusätzlicher Incentives in Form von Mehrwerten und neuer Mobilisierungsstrategien, um die Unternehmen zur Beteiligung zu ermutigen. Eine enge Zusammenarbeit und die regelmäßige Kommunikation, sowohl persönlich als auch über Online-Kanäle, wird als erfolgversprechender Weg betrachtet. Branchenübergreifende Vernetzung und nicht überfordernde Austauschgelegenheiten werden ebenfalls als hilfreich erachtet, um intensivere Partizipationsprozesse zu ermöglichen. Allerdings gibt es nicht den einen »richtigen« Partizipationsprozess. Die Wahl geeigneter Formate hängt von den Ressourcen, Möglichkeiten und Bedürfnissen der beteiligten Gruppen ab. Es ist wichtig, die Komplexität der einzelnen Formate zu berücksichtigen und bekannte Formate mit neuen Inhalten zu füllen.

Die Erfahrungen aus dem Projekt Bottrop 2018+ zeigen zudem deutlich, dass ambitionierte Ziele der Partizipation oft auf praktische Herausforderungen stoßen. Es bedarf eines gewissen Wandels im Denken und Handeln, um die verschiedenen Akteure und Interessengruppen (Wirtschaft, Verwaltung, Intermediäre etc.) in den Entscheidungsprozess einzubeziehen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Dieser Wandel im Denken und Handeln sollte in der Wirtschaftsförderung als Organisation beginnen. Vor diesem Hintergrund widmet sich das [Kapitel 4](#) der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung, um den Anforderungen für Nachhaltigkeit und Partizipation gerecht zu werden.

Unter der Überschrift »Change-Management« leitet [Kapitel 4](#) unterschiedliche Szenarien zur Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung ab. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass es ähnlich wie mit Blick auf die Partizipation nicht die »eine« Lösung für alle gibt. Vielmehr gilt es auch hier, die lokalen Gegebenheiten und Herausforderungen als Ausgangspunkt zu nehmen. Eine kritische Reflexion und Überprüfung der Organisationsform, Kultur und Prozesse bilden die Grundsteine der Neuausrichtung. Dessen ungeachtet stellte sich als eine zentrale allgemeingültige Erkenntnis heraus, dass Veränderungsprozesse nur erfolgreich sein können, wenn die Mitarbeitenden die Neuausrichtung verstehen, befürworten und umsetzen. Daher ist es wichtig, sie frühzeitig in den Prozess einzubeziehen, um Widerstände und Sorgen zu erkennen und die Bereitschaft zur Veränderung zu erhöhen. Konkrete Ansätze dafür stellen die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die Nutzung von agilen Methoden wie »Scrum« oder die Umgestaltung der Organisationsstruktur in flachen Hierarchien dar.

Insgesamt stellt das Change-Management in der Wirtschaftsförderung eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe dar, die eine sorgfältige Planung, eine offene Kommunikation und eine aktive Einbindung der Mitarbeitenden erfordert. Dabei sind Veränderungen in der Wirtschaftsförderung nicht isoliert zu betrachten, sondern in den breiteren Kontext des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels einzubetten. Nur durch eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung kann die Wirtschaftsförderung ihre Rolle als Motor für qualitatives wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung erfüllen (→ Abb. 5.1).

Partizipation = umfasst Transparenz, Interaktion und Beteiligung. Abhängig vom Zweck kann die Intensität der Prozesse steigen.

Change-Management in der Wirtschaftsförderung = der ganzheitliche langfristige Prozess der systematischen Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung in Bezug auf Strukturen, Arbeits- und Verhaltensweisen in Richtung Resilienz und Agilität, so dass die Bearbeitung neuer Themen und die Bewältigung neuer Herausforderungen durch geteiltes Wissen und Ressourcen möglich wird..



Die agile und vorausschauende Wirtschaftsförderung für nachhaltige Standortentwicklung erfordert neue, **partizipative Governance-Ansätze**



Partizipative Wirtschaftsförderung bedeutet, dass die Wirtschaftsförderung als Organisation die Beteiligungsprozesse orchestriert, sodass die Wirtschaftsförderung als Tätigkeit partizipativ verlaufen kann



Nachhaltigkeits-Monitoring und Evaluation erlauben mittel- und langfristig Transformationspfade nachzuzeichnen, zu steuern und zu überprüfen



Es ist weniger die Organisationsform als vielmehr die **Organisationskultur**, die eine gelingende partizipative Wirtschaftsförderung ausmacht

Abb. 5.1

Die Lehren für die Wirtschaftsförderung von Morgen

5.2 Zwischen Tradition und Transition

Das vorliegende Buch und unsere Erfahrungen in Bottrop zeigen deutlich, dass es bei der Neuaufstellung der Wirtschaftsförderung nicht um ein vollständiges »Verwerfen des Alten« und die komplette Implementierung etwas »Neuen« geht, sondern um eine »Aktualisierung« bzw. »Adaption« der Themen, Prozessen und Handlungsmuster, welche die Wirtschaftsförderung mehrmals in der Vergangenheit schon durchlaufen ist. In diesem Sinne befindet sich die Wirtschaftsförderung kontinuierlich, wenngleich heute stärker als in früheren Jahren, in einem Stadium zwischen der Tradition und der Transition. Um Schritt mit der Zukunft zu halten, sollten die Wirtschaftsförderungen aus unserer Sicht auf ihre große Stärke setzen, nämlich ihr Wissen über den eigenen Standort, Unternehmen und Menschen und in Zusammenarbeit versuchen die eigene Organisation so zu steuern, dass sie den neuen Erwartungen und Bedürfnissen gerecht werden und zukünftige Anforderungen, Erwartungen und Bedürfnisse antizipieren können. Dem Aspekt der Vielfaltigkeit der Wirtschaftsförderungslandschaft in Deutschland Rechnung tragend (Terstriep & Rabadjieva 2021), sind allgemeingültige Handlungsempfehlungen in diesem Zusammenhang wenig sinnvoll. Vielmehr bedarf es praxisnaher Werkzeuge, die erlauben, Schritt für Schritt sich der gesetzten Ziele anzunähern. Mit diesem Ziel stellen wir abschließen unsere 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung mit den entsprechenden Werkzeugen und Methoden zur praktischen Umsetzung vor (Tabelle 5.1). Diese Prozesse haben wir in Bottrop 2018+ durchlaufen. Uns ist es bewusst, dass von Standort zu Standort die Reihenfolge und Priorisierung der Schritte unterschiedlich sein kann, es sich also keineswegs um einen linearen Prozess handelt. Nichtsdestotrotz hoffen wir, dass unsere Erfahrungen und Hinweise weitere Kommunen und Regionen in der Transition zu strategischer Partizipation für mehr Nachhaltigkeit und Resilienz hilfreich sein können.¹

Abschließend bleibt uns nur noch zu sagen, dass die Wirtschaftsförderung als »Brückenbauer« vielfältige Möglichkeiten hat, die Transformation zu gestalten. Durch die Einbeziehung der verschiedenen Akteure aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung wird eine breite Basis geschaffen, um gemeinsam Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln und umzusetzen. Dieser partizipative Ansatz fördert nicht nur die Akzeptanz und Umsetzung von Maßnahmen, sondern stärkt zugleich das Vertrauen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Interessengruppen. Durch die Schaffung nachhaltiger und resilienter Wirtschaftsstrukturen lässt sich unseres Erachtens langfristig Wirtschaftswachstum in Einklang mit klimatischen und sozialen Zielen realisieren. Neben den standortbezogenen Vorteilen zahlt eine solche Form der Wirtschaftsför-

Schritt	Zweck	Werkzeuge, Ansätze, Methoden
 Status Quo Analyse	Vermeiden von Redundanzen und Doppelstrukturen.	sozioökonomische Analyse Experteninterviews
 Vorüberlegungen	Differenzieren zwischen Strukturen und Inhalte. Leitbild und langfristige Zielsetzung (z.B. Transition des Standortes in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz). Passende, umfangreiche Strukturen vordenken.	Werkzeugkasten : Reflexion, Problem definieren, Herausforderung überprüfen, Stärken-Schwächen-Analyse, Ist-Soll-Zustand, SMART-Ziele Wesentlichkeitsanalyse Bewertung von wesentlichen Aspekten
 Stakeholder	Relevante Akteure und deren Motivation bzw. Mehrwerte aus dem Prozess identifizieren.	Werkzeugkasten : Stakeholder-Karte, Zielgruppe, Wertversprechen-Karte, Ressourcen-Assessment, Motivationsmatrix
 Kommunikationskanäle	Abhängig von den gesetzten Zielen, der Motivation der Akteure und den lokalen Gegebenheiten. An die Kommunikationsroutinen der Akteursgruppen anpassen.	Mix aus online und offline Kanäle.
 Akteursgruppen »abholen«	Legitimation durch Prozess »erfinden« und Vorgehensweisen anerkennen. Akteursspezifische Ansprache, bevor alle an einem Tisch gebracht werden.	Niederschwellige Veranstaltungen Thematische Workshops
 Beteiligung nach innen	»Mitnehmen« aller Mitarbeitenden in der eigenen Organisation. Anerkennung von den neuen Themen als »eigenen«, Definition von neuen Aufgaben.	Balanced-Scorecard Prozess Change-Management Werkzeugkasten : Reflexion, Stärken-Schwächen-Analyse, Projekt-Canvas
 Gemeinsames »WIR«	Vertrauenssicherung, Motivierung aller Akteure.	Strategische Allianzen Reallabore
 Rollenverteilung		
 Ressourcenplanung	Gemeinsamen Plan erarbeiten. Balance zwischen »wünschenswert« und »zumutbar« finden.	Entscheidungsmethoden Balanced-Scorecard Prozess
 Arbeitsteilung		

Tabelle 5.1

Schritte und Werkzeuge zur partizipativen Wirtschaftsförderung

derung zudem gleichermaßen auf die Neuausrichtung der Forschungs- und Innovationspolitik in Richtung Missionsorientierung, sowie der Wirtschaftspolitik mit dem Ziel der sozial-ökologischen Marktwirtschaft ein, die beides den gesellschaftlichen Mehrwert von Innovationen und Wirtschaften stärker in den Fokus rücken.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Buch Denkanstöße liefern und nützliche Instrumente für Ihre praktische Arbeit bereitstellen. Insofern würde es uns freuen, wenn Sie das Buch nicht nur ein »Endprodukt« betrachten, sondern es zum Anlass für Veränderungen in Ihrer Wirtschaftsförderung nehmen, ähnlich wie wir es bereits in vielen Organisationen beobachten können. Ganz im Sinne Heraklits von Ephesus (535–475 v. Chr.):

»Nichts ist so beständig wie der Wandel.«

¹ Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Schritte findet sich bei Terstriep & Rabadjieva (2019). Die Autorinnen des Buches stehen für Fragen, Erläuterungen und Anmoderation in den einzelnen Schritten oder ganzheitlichen Prozessen zur Verfügung.

Literatur

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 abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2019). Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online abrufbar](#) (Zuletzt abgerufen 29.06.2022).



Die Autorinnen



Maria Rabadjieva

*Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik*

Forschung in den Bereichen soziale Innovationen, Verbreitung sozialer Innovationen, partizipative Governance Modelle und Innovative Geschäftsmodelle an der Schnittstelle digitaler und materieller Produktion.

Kontakt: rabadjieva@iat.eu



Dr. Judith Terstriep

*Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik*

(Soziale) Innovation und Innovationsmessung, Missionsorientierte Innovationspolitik, Entrepreneurship, Regionalentwicklung, Cluster & Smart Specialisation, Branchen-/Regionalanalysen, Benchmarking, Evaluation

Kontakt: terstriep@iat.eu

Mit der Mitarbeit von:

Bottrop setzt um

Mala Damodaran, Stadt Bottrop → S.23

Nick Esser, Stadt Bottrop → S.24

Christian Wortmann, Stadt Bottrop → S.25

Praxisbeispiele

Julia Böhm, Bottrop → S.29

ICM GmbH → S.53

Christina Gsell, Rottenburg → S.26

Markus Pietsch, Nürnberg → S.90

Martin Siebenmorgen, Landratsamt Rottal-Inn → S.93

Jessica Siegel, IAT → S.26, 57, 90

Torben Stieglitz, Mannheim → S.116

Constantin Weidlich, Pirmasens → S.87

Impressum

Autorinnen

Maria Rabadjieva und Judith Terstriep

Veröffentlicht von

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

2022

Vorbemerkungen

Diese Veröffentlichung ist ein Produkt des Verbundprojekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur - Verstetigung des Governanceansatzes«. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert dieses Forschungsprojekt im Rahmen des Förderprogramms »Sozial-ökologische 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

Rabadjieva, M. und Terstriep, J.(2022): Die Wirtschaftsförderung von morgen - zwischen Tradition und Transition. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. doi:<https://doi.org/10.53190/INNO/202201>

Online Version

www.wirtschaftsstrukturen.de

Layout

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

