

Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte



BOTTRUP 2018+

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen
und resilienten Wirtschaftsstruktur

Dr. Judith Terstriep und Maria Rabadjieva

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Partizipation ist kein Selbstzweck.....	1
2 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung: Vom Status Quo zur Umsetzung.....	4
3 Stadt Bottrop: Ein Beispiel zur Initiierung partizipativer Governance	9
4 Gelingungsfaktoren.....	12
5 Zum Weiterlesen	14
Literatur	14

1 Einleitung

Partizipation ist kein Selbstzweck

Eine zukunftsfähige, d. h. nachhaltige und resiliente, Ausrichtung der Wirtschaftsstrukturen am Standort ist ein Kernziel von Wirtschaftsförderung und stellt diese vor immer neue und komplexere Herausforderungen. Kontinuierliche Veränderungsprozesse hin zu einer diversifizierten mittelständischen Wirtschaft, demographischer Wandel, eine angespannte kommunale Finanzlage oder die zunehmende Relevanz von Nachhaltigkeit sind nur einige Beispiele für Entwicklungen, mit denen Wirtschaftsförderung konfrontiert ist. Diese Entwicklungen gehen mit einer Verschiebung der Aufgaben der etablierten Wirtschaftsförderungsstrukturen einher. Zu den klassischen Aufgaben, wie Bestandspflege und Neuansiedlung, Entwicklung und Vermittlung von Gewerbeflächen, Standortmarketing etc., kommen neue Aufgaben, wie das Netzwerkmanagement, die Sicherung und Akquise von Fachkräften, die Sensibilisierung und Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Bewältigung der mit »Industrie 4.0«/Digitalisierung verbundenen Herausforderungen hinzu (Markert 2018). Vermehrt geht es darum, sich im regionalen, nationalen und internationalen Standortwettbewerb zu behaupten, die Standortattraktivität nicht nur zu erhalten, sondern zu steigern, etablierte und junge Unternehmen an den Standort zu binden sowie durch Ansiedlung und Gründungen neue Unternehmen zu gewinnen.

Dieser Komplexität können einzelne Ämter und etablierte Strukturen (Wirtschaftsförderung i. e. S.) allein nicht mehr gerecht werden. Vielmehr bedarf es eines partizipativen Ansatzes von Wirtschaftsförderung, der

Neue Governance

Wirtschaftsförderung i.e.S. –

etablierte Strukturen für Wirtschaftsförderung, z. B. Ämter, Dezernate, Agenturen, Vereine, GmbH etc.

Wirtschaftsförderung i.w.S –

kollektiver Handlungsansatz und Verantwortung aller Wirtschaftsakteure am Standort, z. B. Wirtschaftsförderung i.e.S. plus Unternehmertum, Politik, Wirtschaftsvereine etc.

Partizipation –

das Commitment und das Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort.

neben den Beschäftigten der Stadtverwaltung Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik einbindet, um eine effektive und nachhaltige Bearbeitung relevanter aktueller und künftiger wirtschaftsstruktureller Themen zu ermöglichen (Wirtschaftsförderung i.w.S.). Eine iterative, kooperative bzw. partizipative Governance ist ein solcher Ansatz.

Partizipative Wirtschaftsförderung bezieht sich in dem Sinne auf das Commitment und das Engagement der Wirtschaftsakteure, politischer Entscheidungsträger und Intermediäre vor Ort.

Die vorliegende Handreichung beschäftigt sich mit der Frage, was erforderlich ist, damit partizipative Wirtschaftsförderung gelingen kann. Die Antwort steckt in den Standortspezifika von Städten und Regionen. Theoretische Ansätze und Konzepte liefern wichtige Hinweise, wie die Initiierung partizipativer Prozesse unterstützt werden kann. Noch wichtiger sind jedoch die standortspezifischen Faktoren, u. a. die Zusammensetzung der Wirtschaftsakteure, Governance-Strukturen, bestehende Netzwerke, Motivation und Vertrauen. Vor diesem Hintergrund versteht

sich diese Handreichung als ein »Blueprint«, der **Orientierung für Städte und Kommunen** liefert, die sich auf dem Weg zu einem partizipativen Prozess machen möchten. Basierend auf unseren Erfahrungen im Projekt Bottrop 2018+ werden in 10 Schritten Empfehlungen für eine praxisorientierte Initiierung und Umsetzung eines solchen Prozesses formuliert. Jeder Schritt ist mit Fragen und Methoden hinterlegt, Beantwortung und Anwendung als Hilfestellung gedacht sind. Daneben werden zentrale Aspekte dargelegt, die für das Gelingen solcher Prozesse von Bedeutung sind. Zur Illustration wird abschließend der 10-stufige Prozess am Beispiel der Stadt Bottrop vorgestellt.

2

10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung Vom Status Quo zur Umsetzung

Die folgenden 10 Schritte sollen einen Orientierungsrahmen für die Initiierung partizipativer Governance-Strukturen in der Wirtschaftsförderung an anderen Standorten bieten.

Zunächst ist festzuhalten, dass Partizipation in der Wirtschaftsförderung kein Selbstzweck ist, sondern zielgerichtet erfolgen sollte. Zu Beginn des Prozesses sollte daher erstens eine Analyse des Status Quo am Standort erfolgen. Zweitens ist zwischen Strukturen und Inhalten der Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung zu differenzieren. Ein wesentliches Element bildet drittens die Identifikation relevanter Akteure und das Stakeholdermanagement. Viertens stellt sich die Frage nach den Kommu-

nikationskanälen der verschiedenen Akteursgruppen, um diese wirkungsvoll zu erreichen und sie fünftens in ihrer »Lebensrealität« abzuholen. Sechstens gilt es alle zum Mitmachen zu bewegen, dies schließt explizit die Beschäftigten der Wirtschaftsförderung i. e. S. ein. Ziel muss es siebtens sein, ein gemeinsames »Wir« zu schaffen und achtens eine klare Rollenverteilung zu definieren. Dies geht neuntens einher mit einer Ressourcenplanung der beteiligten Akteure, die sich zehntens an der vereinbarten Arbeitsteilung orientiert. Aber was verbirgt sich hinter diesen 10 Schritten konkret? Folgend sind die wichtigsten Fragen dargestellt, deren Beantwortung die Gestaltung eines eigenen standortspezifischen »partizipativen Governance«-Prozesses gewährleisten kann.



Schritt 1

Analyse des Status Quo der Wirtschaftsförderung am Standort



Schritt 6

Bestehenden Strukturen überdenken



Schritt 2

Vorüberlegungen: Differenzierung zwischen Strukturen und Inhalten



Schritt 7

Ein gemeinsames »Wir« schaffen



Schritt 3

Analyse & Management der Stakeholder



Schritt 8

Rollenverteilung



Schritt 4

Kommunikationsmechanismen identifizieren



Schritt 9

Ressourcenplanung



Schritt 5

Akteursgruppen »abholen«



Schritt 10

Arbeitsteilung



Schritt 1

Analyse des Status Quo der Wirtschaftsförderung am Standort

- Was sind die aktuellen Strukturen (Ämter, Netzwerke etc.)?
- Welche Themen werden aktuell diskutiert und welche Projekte laufen?
- Wer sind die an der Wirtschaftsförderung (als Tätigkeit) aktuell beteiligten Akteure?
- Wie sind aktuell die Governance-Strukturen der Wirtschaftsförderung gestaltet?
- Wie ausgeprägt ist die Vertrauensbasis zwischen den lokalen Akteuren?

Merkposten

- *Für eine vollständige Analyse ist die Verbindung von quantitativen (z.B. schriftliche Befragung) und qualitativen Methoden (z.B. Interviews oder Gruppengespräche) empfehlenswert.*
- *Sozioökonomische Analyse auf Basis von öffentlichen Statistiken (z.B. Bevölkerungsstand, Bevölkerungs-, Einkommens-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung, berufliche und schulische Ausbildung, Gewerbeentwicklung, Unternehmensgründungen, Unternehmen und Umsätze, Bruttowertschöpfung)*
- *Experteninterviews mit wichtigen Akteuren vor Ort, um die Governancestrukturen abzubilden*
- *Netzwerkanalyse zur Ermittlung der (wirtschaftsförderungsbezogenen) Beziehungsverflechtungen am Standort und zur Identifizierung möglicher Lücken im Netzwerk*
- *SWOT-Analyse: Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Wirtschaftsstandorts und der Wirtschaftsförderung*



Schritt 2

Vorüberlegungen: Differenzierung zwischen Strukturen und Inhalten

- Grundsätzlich ist zwischen struktureller (organisatorischer) und inhaltlicher (thematischer) Neuausrichtung zu differenzieren!
- Sind die existierenden Strukturen der Wirtschaftsförderung am Standort für neue Themen wie Nachhaltigkeit und Resilienz offen?
- Oder sind die relevanten Zukunftsthemen am Standort bereits gesetzt, aber es fehlen Strukturen, um diese konsequent zu verfolgen?

Merkposten

- *Themen auswählen: Nachhaltigkeit und Resilienz*
- *Ansätze recherchieren: Transitionmanagement, Strategische Allianzen*
- *Vision entwerfen, die als erste Diskussionsbasis im Prozess dienen wird*



Schritt 3

Analyse & Management der Stakeholder

- Wer sind die relevanten Akteure, die es für eine partizipative Wirtschaftsförderung braucht? Was ist ihre Rolle im Prozess?
- Was ist die Motivation, was sind die Interessen der unterschiedlichen Akteursgruppen für ein Engagement in der lokalen Wirtschaftsförderung?
- Was ist der potenzielle Mehrwert einer aktiven Partizipation bei der Entwicklung der lokalen Wirtschaftsstrukturen?

Merkposten

- *Mögliche Akteure innerhalb der bestehenden Strukturen (Amt, Stadtverwaltung) in Unternehmen, Politik, Verbänden, Intermediären (IHK, HWK etc.), wissenschaftlichen Einrichtungen (Hochschulen, Universitäten etc.) usw. identifizieren.*
- *Erstellung einer Stakeholder-Matrix entlang der Dimensionen »Nutzen für das Netzwerk« und »Einfluss auf das Netzwerk« (Merten et al. 2019b)*
- *Computer gestützte Systeme zum Stakeholdermanagement*



Schritt 4

Kommunikationsmechanismen identifizieren

- Wer wird »wie« die Akteure ansprechen?
- Was sind die geeigneten Kommunikationskanäle? Wird ausschließlich Online-Kommunikation (z.B. E-Mail) gewählt oder ist ein persönlicher Kontakt im Vorfeld notwendig bzw. sinnvoll?
- Wie intensiv wird die Kommunikation sein? Wird auf sporadische Kanäle (bspw. Newsletter, E-mail etc.) gesetzt oder wird eine ausgewählte Person als Schnittstelle betrachtet, die intensiv und persönlich die Akteure anspricht?
- Welche Kanäle stehen den Akteuren für die Kommunikation untereinander zur Verfügung?
- Welche Veranstaltungen und Formate werden wie oft und mit welchem Ziel durchgeführt?

Merkposten

- *Art der Kommunikation mit der Intensität der Interaktion verknüpfen (vgl. Fung, 2006)*
- *Art der Kommunikation abhängig der Akteursgruppen (online oder analog; s. Stadt Bottrop 2019)*
- *Balance zwischen Informationsbelastung und notwendiger Information finden*
- *Persönliche Ansprache über vertraute Persönlichkeiten*
- *Kanäle im Prozess anpassen*



Schritt 5

Akteursgruppen »abholen«

- Inwieweit bzw. in welchem Ausmaß sollen die identifizierten Akteure im Prozess eingebunden werden?
- Wie hoch ist die Bereitschaft der verschiedenen Akteure sich aktiv einzubringen? Wo werden Grenzen der Beteiligung gesehen?
- Lässt sich ein Kernteam von Schlüsselakteuren – Akteure die zugleich einen hohen Mehrwert für und einen großen Einfluss auf das Netzwerk haben – identifizieren, deren aktive Mitarbeit von Beginn an zielführend erscheint?
- Was ist notwendig, um die Akteure mit dem Prozess vertraut zu machen?
- Welche Instrumente eignen sich, um die Akteure im Prozess wie gewünscht einzubinden?

Merkposten

- *Den Akteuren die Möglichkeit geben, den Prozess für sich zu »erfinden«*
- *Mehrere persönliche Treffen notwendig*
- *Einzelnen Akteursgruppen separat, d.h. mit einer akteursspezifischen Ansprache, abholen, bevor diese an einem Tisch gebracht werden*
- *Balanced Scorecard Prozess auf städtischer Ebene als Methode (Rabadjeva et al. 2019)*



Schritt 6

Bestehenden Strukturen überdenken

- Inwieweit beeinflusst der »neue« Prozess aktuelle Arbeitsprozesse und -inhalte in der bestehenden Governance-Struktur (z.B. im Amt für Wirtschaftsförderung)?
- Welche Veränderungen bzw. Anpassungen sind in der internen Ausrichtung und Arbeitsweise notwendig?
- Wie können alle Mitarbeiter/innen mitgenommen werden?

Merkposten

- *»Mitnehmen« aller Mitarbeitenden in den bestehenden Strukturen*
- *Die neuen Themen als »eigene« anerkennen und neue Aufgaben für sich und die Wirtschaftsförderung definieren*
- *Balanced Scorecard Prozess als Methode (Rabadjeva et al. 2019)*



Schritt 7

Ein gemeinsames »Wir« schaffen

- Inwieweit kennen sich die beteiligten Akteure? Haben sie schon miteinander gearbeitet?
- Besteht Vertrauen zwischen den Akteuren oder muss dieses zuerst geschaffen werden?
- Welcher Mehrwert ergibt sich für die einzelnen Akteure und Akteursgruppen aus der Beteiligung? Ist dieser bekannt und wenn nicht, wie kann dieser kommuniziert werden?

Merkposten

- *Motivation durch die Entwicklung einer gemeinsamen Vision schaffen (s. Schmidt & Seipel 2019)*
- *Erwartungen und Mehrwerte klar kommunizieren (s. Interview mit Ralf Meyer, Geschäftsführer der Bochum Wirtschaftsentwicklung)*
- *Beteiligung bei Entscheidungsprozessen ermöglichen (s. Merten et al. 2019b und Interview mit Ralf Meurer, Geschäftsführer GFW Duisburg)*
- *Transparenz im Gesamtprozess*



Schritt 8

Rollenverteilung

- Welche Beteiligungsformen und auf welcher Ebene (strategisch, taktisch, operational, reflexiv) sind für die gesetzten Ziele am Standort geeignet?
- Wer trifft wie Entscheidungen und welche Konsequenzen haben diese für die Standortentwicklung?
- Wer übernimmt welche Aufgaben in welcher Funktion und wie lässt sich Verbindlichkeit schaffen?
- Inwieweit beeinflussen Entscheidungen die Politik bzw. wo bedarf es der politischen Zustimmung zur Umsetzungen von Entscheidungen?

Merkposten

- *Balance zwischen »wünschenswert« und »zumutbar« schaffen*
- *Beteiligungsebenen identifizieren (strategisch, operativ, reflexiv, evaluativ)*
- *Szenarienentwicklung als Methode (s. Merten et al. 2019a)*



Schritt 9

Ressourcenplanung

- Welche Ressourcen (Personal, Finanzierung etc.) werden zur Umsetzung und dauerhaften Etablierung einer partizipativen Wirtschaftsförderung benötigt?
- Welche Ressourcen sind bei den einzelnen Akteuren vorhanden? Wer kann welche Ressourcen einbringen?
- Inwiefern bedarf es bzw. gibt es ein politisches Commitment zur dauerhaften Unterstützung einer partizipativen Wirtschaftsförderung?
- Besteht die Möglichkeit zusätzliche Ressourcen zu akquirieren (z.B. durch Förderprogramme)?

Merkposten

- *Ressourcenplanung unter Berücksichtigung der Rollen- und Arbeitsverteilung zur Umsetzung geplanter Maßnahmen*
- *Balanced Scorecard Prozess als Methode (Rabadjieva et al. 2019)*
- *Szenarienentwicklung als Methode (s. Merten et al. 2019a)*



Schritt 10

Arbeitsteilung

- Welche Aufgaben werden von den Akteuren der bestehenden Strukturen (z.B. Amt für Wirtschaftsförderung) übernommen und wie werden sie intern verteilt?
- Welche Aufgaben werden von den Akteuren der neu aufgebauten Strukturen (z.B. Strategische Allianz) übernommen?
- Wer übernimmt die Kommunikation und das Management an den Schnittstellen und die Aktivierung weiterer relevanter Akteure?

Merkmale

- *Berücksichtigung der Rollen- und Ressourcenverteilung zur Umsetzung geplanter Maßnahmen*
- *Balanced Scorecard Prozess als Methode (Rabadjeva et al. 2019)*
- *Szenarienentwicklung als Methode (s. Merten et al. 2019a)*

3

Stadt Bottrop Ein Beispiel zur Initiierung partizipativer Governance

Ausgangslage

Der Standort

Bottrop ist ein Mittelzentrum innerhalb des Ballungskernes Ruhrgebiet und der Metropolregion Rhein-Ruhr. Mehr als 150 Jahren¹ prägte der Bergbau die Strukturen und das Image Bottrops. Am 21. Dezember 2018 schloss die letzte Zeche ihre Pforten und damit endete der subventionierte Kohlebergbau in Bottrop und im Ruhrgebiet. Damit einher ging in den vergangenen Jahren ein Wandel der Wirtschaftsstruktur von einem monostrukturellen Industriestandort hin zu einem diversifizierten durch viele kleine und mittlere Unternehmen gekennzeichneten Standort, der durch demographische Veränderungen und eine dauerhafte Begrenzung der finanziellen städtischen Ressourcen begleitet war (Nordhause-Janz 2017). Um diesen Herausforderungen zu begegnen wurde eine Neuausrichtung der lokalen Wirtschaftsstrukturen als unumgänglich erachtet.

Bottrop 2018+

Das vom BMBF geförderte Projekt »Bottrop 2018+« hatte sich zum Ziel gesetzt, einen partizipativen Governance-Ansatz mit der Wirtschaft als aktivem Akteur und Mitgestalter anzustoßen (s. Mertens et al. 2019c), um eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur am Standort zu entwickeln. Die Anforderungen an die beteiligten Akteure für das Gelingen partizipativer Governance sind hoch und werden maßgeblich durch die lokalen Rahmenbedingungen geprägt. Vorgesehen im Projekt, war die Strukturen partizipativ aufzustellen und zu erproben. Nachfolgend wird der 10-stufige Prozess, den Bottrop in diesem Rahmen durchlaufen hat, exemplarisch vorgestellt.

¹ Der Beginn des Bergbaus in Bottrop ist datiert auf das Jahr 1856. In den Folgejahren (1871 – 1905) setzte ein »Kohle boom« ein, der mit rasantem Bevölkerungswachstum einherging.

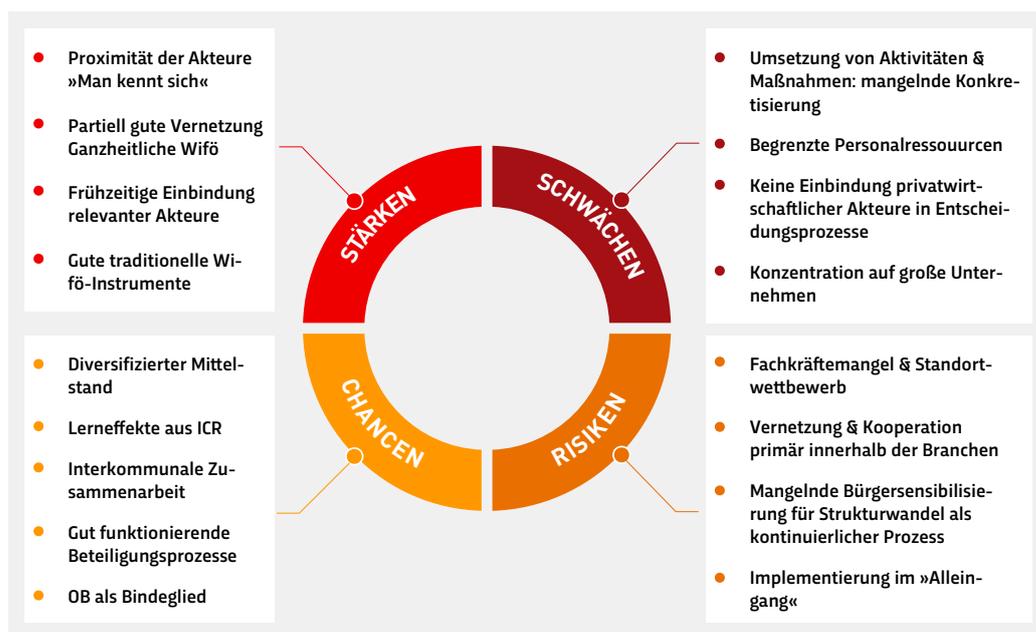


Abb. 1: SWOT-Analyse

Bottrop 10 Schritte zur partizipativen Wirtschaftsförderung

Schritt	In Bottrop erfolgt
 <p>Analyse des Status Quo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Orientierungsrahmen war durch das vom BMBF geförderte Projekt Bottrop 2018+ vorgegeben • Sozioökonomische Analyse durch öffentliche Statistiken • Analyse der Governancestrukturen durch Experteninterviews • SWOT-Analyse • Die drei Analysen erfolgten durch einen wissenschaftlichen Partner im Projekt.
 <p>Vorüberlegung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Themen: Nachhaltigkeit und Resilienz; vorgegeben durch das Projekt • Strukturen: Ansatz »Strategische Allianzen«; vorgegeben durch das Projekt • Anpassung zum Projektende: Szenarien für Weiterführung
 <p>Analyse & Management der Stakeholder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Akteursanalyse auf Basis von Engagement (s. Merten et al. 2019) • Software unterstützt (CRM-System)
 <p>Kommunikationsmechanismen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte persönliche Kommunikation durch das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement als bekannter Ansprechpartner • Oberbürgermeister als Botschafter • Digitale Werkzeuge (Newsletter, Webseite u.a.)
 <p>Akteursgruppen »abholen«</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssektore (WiAll, Reallabore, BSC) • Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement (BSC) • Oberbürgermeister als Botschafter • Politik muss noch abgeholt werden • Schwierigkeiten: »Trägheit« aufgrund des Vortragscharakters mancher Veranstaltungen; Inhaltsüberlastung; intensive Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen und Formate notwendig;



Überdenken etablierter Strukturen

- Im Verlauf des Prozesses
- Zu Beginn: 2 Stellen durch das Projekt geschaffen; das Projekt wurde als kurzfristige Aufgabe von konkreten Mitarbeiter*innen wahrgenommen
- Durch den BSC und Zukunftsplanprozess wurde Akzeptanz und Engagement bei allen Beschäftigten im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement geschaffen
- Stärkere Verzahnung mit anderen städtischen Ämtern und Projekten notwendig



Das »Wir« schaffen

- Ziel des Projektes
- Methoden: Marketingstrategien, Vermittlung von Entscheidungsmethoden, gemeinsame Strategieentwicklung
- Erfolg: im Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement, unter den Unternehmen zum Teil, Politik und weitere Akteure müssen zusätzlich abgeholt werden



Rollenverteilung

- Vorgegebene Rollenverteilung im Projekt: wurde zum Teil abgelehnt, ein Überdenken ist im Prozess erfolgt
- Zum Schluss: im Rahmen der Entwicklung von Szenarien
- Rollen des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement: Treiber und Moderator
- Oberbürgermeister als Botschafter



Ressourcenplanung

- Zu Beginn: im Projekt integriert (Personal, Marketing, Reallabore etc.)
- Zum Schluss: im Rahmen der Entwicklung von Szenarien neu evaluiert



Arbeitsteilung

- Im Prozess: starke Übernahme von Aufgaben durch das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement
- Zum Schluss: im Rahmen der Entwicklung von Szenarien wurden die Aufgaben evaluiert und konkretisiert

4

Gelingungsfaktoren

Durch den dreijährigen Erprobungsprozess der Konzeptionierung und Implementierung partizipativer Governance-Strukturen in der Stadt Bottrop konnten Faktoren identifiziert werden, die für das Gelingen partizipativer Prozesse von Relevanz sind. Folgende Faktoren haben sich im Rahmen der Umsetzung der in Abschnitt 3 vorgestellten 10 Schritte herauskristallisiert:

8 Faktoren

Umdenken der Akteure

Motivation

Vertrauen

Parallelstrukturen vermeiden

Raum schaffen

Leadership

Politischer Willen (Commitment)

Botschafter identifizieren und aktivieren

Die identifizierten Gelingungsfaktoren sind gleich zu gewichten und in keiner bestimmten Reihenfolge zu betrachten. Alle Faktoren haben sich im Prozess als relevant erwiesen. Es ist jedoch zu erwarten, dass in Abhängigkeit von den lokalen Gegebenheiten an der einen oder anderen Stelle intensiver an der Erreichung einzelner Faktoren gearbeitet werden muss. In Anlehnung daran können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um ähnliche Prozesse an anderen Standorten durchzuführen.

Faktor 1

Umdenken der Akteure

Die Initiierung und dauerhafte Etablierung einer partizipativen Wirtschaftsförderung verlangt von allen Akteuren, ihre bisherigen Rollen und damit verbundene Handlungsmuster kritisch zu reflektieren, ebenso wie die generelle Bereitschaft, diese zu verändern. Die Wirtschaftsförderung i. e. S. – im Fall von Bottrop das Amt – muss sich von der Mentalität eines Dienstleisters lösen und zukünftige Anforderungen in einem sich verändernden wirtschaftlichen Umfeld stärker antizipieren. Die Unternehmen müssen vermehrt Verantwortung nicht nur für ihr eigenes Unternehmen und dessen Nachhaltigkeit übernehmen, sondern ebenso für den Wirtschaftsstandort »Stadt«. Die Politik muss sich trauen, aktiv auf Unternehmen zuzugehen und Entscheidungen im Dialog zu treffen. Nur so kann der Wandel von einer reaktiven zu einer aktiven Wirtschaftsförderung gelingen.

Faktor 2

Motivation

Um einen solchen intensiven Dialog und die gemeinsame Lösungsfindung zu ermöglichen ist ein hohes Maß an Motivation aller Akteure von zentraler Bedeutung. Die Akteure müssen ihren persönlichen, normativen und/oder moralischen Mehrwert der Partizipation und damit der aktiven Mitwirkung an der Gestaltung des Wirtschaftsstandorts erkennen, um ein (dauerhaftes) Engagement als lohnenswert zu erachten. Die konkreten Mehrwerte für die verschiedenen Akteursgruppen sind herauszuarbeiten und klar an diese zu kommunizieren. Zugleich gilt es, sich über die verschiedenen Motive der Beteiligten (z.B. wirtschaftliche oder politische Motive) sowie etwaige Konflikte klar zu werden. Eng verbunden damit sind die Problemerkennung und die Problemeigentümerschaft. Akteure sind motiviert an Prozessen und Aktivitäten teilzunehmen, wenn sie darin die Lösung für eigene Problemen bzw. Herausforderungen sehen.

Faktor 3

Vertrauen

Eine starke Vertrauensbasis bildet die Grundlage partizipativer Wirtschaftsförderung, denn erst sie ermöglicht einen offenen, ehrlichen und konstruktiven Austausch über und eine gemein-

same Gestaltung von zukunftsfähigen Wirtschaftsstrukturen am Standort. Vertrauen wird durch Transparenz, offene Kommunikation und langfristige Zusammenarbeit geschaffen. Daher gilt es u.a. von Beginn an über alle Stufen des Prozesses hinweg offene Vorstellungen über die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung und Konsequenzen von Entscheidungen zu kommunizieren, Bedenken ernst zu nehmen und zu diskutieren, aber auch Standvermögen zu beweisen und der strategischen Zielsetzung gegen Widerstände – die es immer geben wird – treu zu bleiben. Dabei können die Mitarbeiter/innen der Wirtschaftsförderung i.e.S. und lokale Schlüsselakteure die Rolle von Moderator/innen und Multiplikator/innen übernehmen.

Faktor 4 **Parallelstrukturen vermeiden**

Die Wirtschaftsförderung neu aufzustellen bedeutet keineswegs von Null anzufangen. Vielmehr geht es darum, an dem Vorhandenen anzusetzen (z.B. existierende Branchennetzwerke). Der Vermeidung von Doppelstrukturen kommt hierbei ein zentraler Stellenwert zu. Wenn es darum geht, alle relevanten Akteure zu beteiligen, gilt es zunächst zu klären, an welchen Aktivitäten/Initiativen am Standort die Akteure bereits beteiligt sind, was die relevanten Themen sind und welchen Bezug diese zur strategischen Ausrichtung der lokalen Wirtschaftsentwicklung aufweisen. Wo gibt es Schnittstellen und wo können sich die Aktivitäten gegenseitig »befruchten«? Wo bietet sich eine aktive Einbindung bestehender Netzwerke/Initiativen an? Partizipative Wirtschaftsförderung versteht sich insofern eher komplementär zu branchenbezogenen Initiativen und zielt auf eine branchen- und strukturübergreifende Zusammenarbeit ab. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Strukturen für das Erreichen der gesetzten Ziele geeignet sind. Eine Evaluation bestehender Strukturen vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit und Resilienz ist in jedem Fall sinnvoll.

Faktor 5 **»Raum« schaffen**

Um gemeinsame Strategien zu entwickeln und umzusetzen, braucht es Räume zum Experimentieren. Unter »Raum« wird hier nicht nur ein physischer Ort verstanden, sondern zugleich Raum in Prozessen und Strukturen. Für viele Akteure bedeutet die Beteiligung an partizipativen Prozessen zusätzliche Arbeit. Bei der Gestaltung solcher »Räume« gilt es daher sich an Bedarfen sowie an den zeitlichen und ressourcenbezogenen Möglichkeiten der Akteure auszurichten. Dabei gilt es den Akteuren mit

ihren variierenden Interessen zugleich hinreichend Freiraum für die Entwicklung neuer Ideen zu geben und diese bei deren Umsetzung – auch unter Berücksichtigung der übergeordneten Zielsetzung – strategisch zu unterstützen. Dies kann durch entsprechendes Schnittstellenmanagement und Vernetzung gewährleistet werden.

Faktor 6 **Leadership**

Auch im Rahmen von Beteiligungsprozessen bedarf es Leitfiguren, welche die Prozesse vorantreiben und als Moderatoren agieren, und in der Lage sind ggfs. Themen zusetzen, nachzuvollziehen und durchzusetzen. Diese Rolle kann sowohl durch Einzelpersonen (z.B. ein Unternehmer) als auch kollektiv (z.B. Amt für Wirtschaftsförderung) besetzt sein. Zur Wahrnehmung dieser zentralen Rolle bedarf es des Commitment und der Akzeptanz der beteiligten Akteure. Dies gibt die Sicherheit, dass die angestoßenen Prozesse und Projekte auch vollständig implementiert werden.

Faktor 7 **Politischer Wille (Commitment)**

Der vorgeschlagene Ansatz partizipativer Wirtschaftsförderung setzt eine Offenheit der Politik gegenüber neuen Formen von Entscheidungs- und Planungsprozessen voraus, damit die Legitimation der Governance-Strukturen und die Verbindlichkeit der Entscheidungen gesichert werden. Nach unserem Verständnis von partizipativer Governance ist Politik eine der zu beteiligen den Akteursgruppen mit eigener Denklöge und eigenen Interessen, die es frühzeitig einzubinden gilt. Folglich sind die politischen Akteure vor Ort genauso »abzuholen«, wie die Wirtschaftsförderung i.e.S. oder die Unternehmen.

Faktor 8 **Botschaft identifizieren und aktivieren**

Partizipative Governance-Strukturen brauchen Unterstützer bzw. Promotoren, um für die Idee einer von den Akteuren gemeinsam getragenen Wirtschaftsförderung zu »werben« und deren Mehrwert in die Breite zu tragen. Als sogenannte »Botschafter« eignen sich Menschen, die das Potenzial aufweisen zur Meinungsbildung am Standort beizutragen, über eine gute Reputation verfügen, das Vertrauen der lokalen Akteure genießen und als verlässlich wahrgenommen werden. Diese gilt es zu identifizieren und zu aktivieren. In Bottrop steht hierfür der Oberbürgermeister, der den gesamten Prozess begleitet und unterstützt hat.

5

Zum Weiterlesen

Zum Ansatz Bottrop 2018+

Der Ansatz des Projektes »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«, sowie die Ergebnisse davon sind in der Abschlussdokumentation zum Projekt unter www.wirtschaftsstrukturen.de zusammengefasst.

Zu Methoden der Beteiligung und der Entscheidungsfindung

Unterschiedliche Methoden zur Beteiligung von mehreren Akteuren in Transformationsprozesse sind in den Artikeln »Strategische Allianzen als Mittel zur lokalen Wirtschafts- transformation« von Merten, Seipel & Terstriep, sowie »Entscheidungsverfahren in Strategischen Allianzen« von Seipel und Schmidt zu finden. Online unter: <http://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-4-beteiligung/strategische-allianzen-als-mittel-zur-lokalen-wirtschaftstransformation/und> http://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/2019_schmidtseipel_entscheidungsmethoden_in_sta.pdf

Zu Balanced Scorecard

Eine Ausführliche Vorstellung von BSC inklusive Beschreibung von Schritten und Verlauf befindet sich in Rabadjieva, Seipel & Terstriep (2018) »Partizipation durch Strategieentwicklung. Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung«.

Online unter: <https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2018/fa2018-11.pdf>

Literatur

- Fung, Archon (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*; Dez. 2006. ABI/INFORM Global, 66–75.
- Interview mit Ralf Meurer, Geschäftsführer GFW Duisburg: Motivation durch Zugriff. Die Wirtschaft braucht eine Stimme. <http://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-2-vision-motivation/interview-motivation-durch-zugriff-die-wirtschaft-braucht-eine-stimme/>.
- Interview mit Ralf Meyer, Geschäftsführer der Bochum Wirtschaftsentwicklung: Motivation durch Mehrwert: Ein wechselseitiges Geben und Nehmen. <http://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-2-vision-motivation/interview-motivation-durch-mehrwert-ein-wechselseitiges-geben-und-nehmen/>.
- Markert, P. (2018): Wirtschaftsförderung und Standortmarketing. In: Meffert, H., Spinnen, B., Block J. & bcsd e.V. (Hrsg.), *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing*. Wiesbaden: SpringerGabler, 205–223.
- Merten, T., Seipel, N & Terstriep, J. (2019): Strategische Allianzen als Mittel zur lokalen Wirtschafts- transformation. In: Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. & Rabadjieva, M. (Hrsg.): *Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren – Gemeinsam Zukunft gestalten*. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.
- Merten, T., Seipel, N., Rabadjieva, M. & Terstriep J. (2019a): Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur. In: Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. & Rabadjieva, M. (Hrsg.): *Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren – Gemeinsam Zukunft gestalten*. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.
- Merten, T., Seipel, N., Schmid, J. (2019b): Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen. Ergebnis des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“. Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- Nordhause-Jan, J. (2017): Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop. AP1.3 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.“ FONa, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Rabadjieva, M., Seipel, N. & Terstriep, J. (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung: Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. *Forschung Aktuell*, Nr. 13/018.
- Schmidt, J. & Seipel, N. (2019): Visionen als Triebfeder von Change-Prozessen. In: Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. & Rabadjieva, M. (Hrsg.): *Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren – Gemeinsam Zukunft gestalten*. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.
- Stadt Bottrop (2018). *Zukunftsstadt Bottrop. Blauer Himmel. Grüne Stadt. Unterschiedlich gemeinsam. Bottrops Wandel gestalten. Vision 2030+.* https://www.bottrop.de/downloads/Vision_2030plus/Zukunftsstadt_Bottrop_Vision_2030_.pdf.
- Stadt Bottrop (2019): Die Sprache der Akteure finden und Akteure mobilisieren. In: Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. & Rabadjieva, M. (Hrsg.): *Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren – Gemeinsam Zukunft gestalten*. Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.

Impressum

Autorinnen

Dr. Judith Terstriep und Maria Rabadjieva
Dezember 2019

Veröffentlicht von

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen:
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14, 45886 Gelsenkirchen



Vorbemerkungen

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

Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2019): Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung. Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte. Ergebnis des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. Gelsenkirchen: Westfälische Hochschule, Institut Arbeit und Technik.

Layout

Koepferherfurth, Büro für Konzeption und Gestaltung
www.koepferherfurth.de



Dr. Judith Terstriep

*Leiterin des Forschungsschwerpunkts
»Innovation, Raum & Kultur« am Institut
Arbeit und Technik der Westfälischen
Hochschule Gelsenkirchen*

Regionale Entwicklungs- und Innovationsstrategien, Netzwerke und Cluster, Branchen-/Regionalanalysen, Benchmarking, Evaluation, Ökonomische Basis sozialer Innovationen

Kontakt: terstriep@iat.eu



Maria Rabadjieva

*Institut Arbeit und Technik der
Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen*

Forschung in den Bereichen soziale Innovation, partizipative Governance Modelle und innovative Geschäftsmodelle an der Schnittstelle digitaler und materieller Produktion.

Kontakt: rabadjieva@iat.eu

