

Schlussbericht

im Rahmen des Projektes

Bottrop 2018plus

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur Verstetigung der partizipativen Governance

Förderprogramm	Sozialökonomische Forschung	
Themenfeld	Nachhaltige Transformation urbaner Räume	
Berichtszeitraum	01.10.2016 – 31.12.2019	
Stadt Bottrop Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement	Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Institut Arbeit und Technik FSP »Innovation, Raum & Kultur«	Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH
Förderkennzeichen: 01UR1612A	Förderkennzeichen: 01UR1612B	Förderkennzeichen: 01UR1612C
Sabine Wißmann Paßstraße 2 46236 Bottrop	Judith Terstriep Munscheidstr. 14 45886 Gelsenkirchen	Thomas Merten Mörler Straße 20 61169 Friedberg
	 <small>Institut Arbeit und Technik Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt: Recklinghausen in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum</small>	 <small>Institut für nachhaltiges Wirtschaften</small>
	 	

Vorwort

Der vorliegende Schlussbericht gliedert sich in drei Abschnitte. Jeder Projektpartner hat, entsprechend seinem Teilprojekt, einen Beitrag zum vorliegenden Schlussbericht geleistet.

Der Schlussbericht gliedert sich wie folgt:

- Teilvorhaben 1: Stadt Bottrop
- Teilvorhaben 2: Institut Arbeit und Technik
- Teilvorhaben 3: Faktor 10 - Institut für nachhaltiges Wirtschafte

Gliederung

Die Beiträge der einzelnen Teilvorhaben gliedern sich jeweils in folgenden Punkte:

1. Kurze Darstellung
 - 1.1. Aufgabenstellung
 - 1.2. Voraussetzungen für die Durchführung des Projekts
 - 1.3. Planung und Ablauf des Vorhabens
 - 1.4. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde
 - 1.5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen
2. Eingehende Darstellung
 - 2.1. Erzielte Ergebnisse - im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen
 - 2.2. Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises
 - 2.3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit
 - 2.4. Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses
 - 2.5. Bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen
 - 2.6. Erfolgte und geplante Veröffentlichungen

Teilvorhaben Stadt Bottrop

1. Kurze Darstellung

1.1 Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung für das Verbundprojekt „Bottrop 2018plus – auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“ (kurz: Bottrop 2018plus) ist ausführlich in der Vorhabenbeschreibung dargestellt. Zusammengefasst ging es darum, in der Stadt Bottrop einen Prozess anzustoßen, der eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur fördern, entwickeln und über den Projektzeitraum in Ansätzen und konkreten Beispielen / Ausprägungen zum Vorschein bringen sollte. Dabei wurde sich Vorarbeiten aus anderen Forschungsprojekten, aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Grundlageninformationen - u. a. auch aus der Stadt Bottrop - bedient.

Aus der Vorhabenbeschreibung: „Mit dem Verbundprojekt «Bottrop 2018plus» soll die Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Fokus genommen werden, die eine langfristige Transformation begründet. Entlang definierter zukunftsorientierter Handlungsfelder und mit Hilfe der Entwicklung Strategischer Allianzen sollen dauerhafte, kooperative und strategische Governancestrukturen einschließlich eines Stakeholder-Managements aufgebaut und mit den anvisierten Reallaboren neue Instrumente der Wirtschaftsförderung erprobt und umgesetzt werden. Die Ergebnisse werden auch auf die bisherigen Aufgaben der gesamtstädtischen Wirtschaftsförderung wirken. Diese Ergebnisse können zu strukturellen Veränderungen führen, um Nachhaltigkeit und Resilienz dauerhaft als Indikatoren in das Handeln aller Akteure einzubringen.“

Die spezifische Aufgabenstellung des „Teilvorhaben Stadt Bottrop“ war die Etablierung eines neuen Governance-Formates in Form strategischer Allianzen, basierend auf kooperativen und nicht hierarchischen Kooperations- und Steuerungsinstrumenten für die städtische Wirtschaftsförderung. Dieses Vorhaben sollten in Reallaboren operationalisiert werden. Zudem sollte eine Geschäftsstelle eingerichtet werden, die für den Gesamtprozess auf städtischer Ebene verantwortlich ist und in diesem Kontext auch die Analyse, die Aktivierung und das Management der beteiligten Stakeholder vornimmt.

Aus der Vorhabenbeschreibung: „Die Stadt Bottrop befindet sich in einem grundlegenden Wandel der durch den Bergbau geprägten mono-politischen Wirtschafts- und Sozialstrukturen, der mit der Schließung des letzten Bergwerks 2018 einen weiteren Höhepunkt findet. Mit dem Vorhaben Bottrop 2018plus wird im Wirtschaftsraum Bottrop ein neues Governance-Format in Form Strategischer Allianzen basierend auf kooperativen und nicht-hierarchischen Kooperations- und Steuerungsinstrumenten für die städtische Wirtschaftsförderung erprobt und in drei Reallaboren operationalisiert. Das Ziel ist die Fortentwicklung einer nachhaltigen sowie resilienten Wirtschaftsstruktur. Um die angestoßene Transformation zu verstetigen und das Instrument der STA dauerhaft in die Arbeitsweise der städtischen Wirtschaftsförderung zu integrieren, werden die Erkenntnisse mit den städtischen Wirtschaftsförderungsstrukturen rückgekoppelt. Die Aufgaben der Stadt liegen dabei insbesondere im Projektmanagement einschließlich der Einrichtung einer Geschäftsstelle zur Organisation des Gesamtprozesses auf städtischer Ebene sowie der Analyse, Aktivierung und Management der beteiligten Stakeholder in den STAs sowie der Plattform Strategische Allianz. Zudem betreut die Stadt die Entwicklung, den Aufbau und den Betrieb der Reallabore in den Handlungsfeldern Einzelhandel, Handwerk sowie Freizeitwirtschaft und Tourismus. Dazu arbeitet die Stadt mit Praxispartnern und Fachexperten zusammen. Weiterhin ist die Stadt für die Öffentlichkeitsarbeit und die Projektkoordination verantwortlich.“

1.2 Voraussetzungen für die Durchführung des Projekts

Das Verbundprojekt wurde weitgehend entsprechend der in der Vorhabenbeschreibung dargelegten Struktur umgesetzt. Die in der Vorhabenbeschreibung dargelegten Voraussetzungen waren zu Beginn des Projektes weitgehend erfüllt.

Während der Durchführung des Verbundvorhabens ergaben sich Hemmnisse und Veränderungen in den Rahmenbedingungen, die zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht vorhersehbar waren. Auf diese wurde in Rücksprache mit dem Projektträger mit entsprechenden Anpassungen der Projektstruktur reagiert (siehe Abschnitt 1.3).

1.3 Planung und Ablauf des Vorhabens

Die Planung und der Ablauf des Vorhabens fanden in enger Abstimmung zwischen den Verbundpartner statt. Die Umsetzung der jeweiligen Arbeitspakete, Meilensteine etc. erfolgte entsprechend der Vorhabenbeschreibung.

Um ein funktionierendes Projektmanagement im Sinne einer engen Abstimmung zu ermöglichen, wurden folgende Maßnahmen getroffen:

- Projektpartnertreffen (alle 2 Monate persönlich und vor Ort)
- Telefonkonferenzen (alle 2 Wochen sowie in Abhängigkeit von aktuellen Geschehnissen)
- E-Mail (regelmäßige E-Mail Korrespondenz)
- Cloud-Ablage (gemeinsam genutzt Cloud-Ablage)

Im Kontext der bereits laufenden Vernetzungsaktivitäten wurde zu Beginn des Projektes das avisierte Handlungsfeld *Freizeitwirtschaft und Tourismus* durch das Handlungsfeld *Nachhaltige Gründungen* ersetzt. Hintergrund ist, dass die Stadt Bottrop in der Zwischenzeit die Zusage für das EFRE-geförderte Projekt *FunCity* erhalten hat. Hierdurch konnte eine Doppelförderung bzw. eine doppelte Bearbeitung der Themen vermieden werden.

In Hinblick auf die oben angesprochenen Anpassungen der Projektstruktur ist anzumerken, dass die Plattform der *Strategischen Allianzen* als *Wirtschaftsallianz* aufgebaut, etabliert und betrieben wurde, jedoch wurden die Inhalte der *Thematischen Strategischen Allianzen* nach Anlaufschwierigkeiten auf die Ebene der *Reallabore* transferiert. Wie in der Vorhabenmodifikation (am 28.06.2018 an Dr. Frank Betker elektronisch versandt) erläutert, basierte die Entscheidung darauf, dass zum einen das Drei-Ebenen-Modell auf keine Akzeptanz gestoßen ist und zum anderen die Teilnehmer nicht gewählt waren, sich zeitlich so stark an die *Wirtschaftsallianz* zu binden. Die Inhalte der Thematischen Strategischen Allianzen, die in den Reallaboren fortgeführt werden sollten, konnten auf dieser Ebene ebenfalls nicht bedient werden. In dem Konzept wurde von den Beteiligten erwartet, neben der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen auch an der Gestaltung des Reallabors als Instrument selbst mitzuwirken. Ziel war es, die Reallabore mit den Wirtschaftsakteuren für die Wirtschaftsakteure auszugestalten. Dieses geplante Vorgehen ist jedoch seitens der Teilnehmenden auf Widerstand gestoßen. Insbesondere wurde ein fehlender Bezug zur eigenen unternehmerischen Tätigkeit moniert. Die Unternehmen waren der Idee der Reallabore zugeneigt und haben die Vorteile, sich in dieser Struktur auszutauschen, erkannt. Jedoch bestand kein Interesse daran sich an der strukturellen und strategischen Entwicklung und Steuerung der Reallabore zu beteiligen (fehlender und nicht ausreichend transportierter Mehrwert), sondern eher an der operativen Umsetzung der einzelnen Maßnahmen. Als ein weiteres entscheidendes Kriterium ist hier der zeitliche Aspekt zu nennen. Durch die gewünschte strategische und operative Ausgestaltung der Reallabore kam es zu einem nicht vertretbaren Zeitaufwand für die Reallaborteilnehmer.

Aufgrund einer fehlenden Akzeptanz bei den Unternehmen, die sich aktiv in den Prozess einbrachten, und den daraus resultierenden Spannungen, bat die Stadt Bottrop darum, einen Mitarbeiter des Faktor 10-Instituts im weiteren Projektverlauf für die Moderation von Workshops nicht weiter einzusetzen.

Im März 2019 wurden zudem Anträge auf eine kostenneutrale Verlängerung des Projektes sowie einer Umwidmung (am 04.04.2019 an Dr. Frank Betker elektronisch versandt) gestellt und bewilligt. Basierend auf einer personellen Fluktuation der Bottroper Projektmitarbeiter (alle drei Personen haben zum 31.12.2018 das Projekt verlassen) hat sich ein Bearbeitungsstau ergeben. Die Stelle konnte zum 01.02.2019 nachbesetzt werden. Nichts desto trotz musste die Unterstützung eines externen Dienstleisters in Anspruch genommen werden, um die vereinbarten Produkte fristgerecht zu erstellen.

1.4 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde

Ausführungen zu diesem Abschnitt finden sich im Abschnitt Teilprojekt 3: Strategische Allianzen und Bewertung; Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde wieder.

1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Neben der projektbasierten bzw. -definierten Zusammenarbeit wurde mit folgenden anderen Stellen kooperiert:

- Evaluationsveranstaltung mit Expertengruppe (Basierend auf dem AP 7 wurde der Gesamtprozess des Projektes mit Experten aus Wissenschaft und Praxis besprochen.)
- SynVer*Z (Teilnahme an Veranstaltungen des SynVer*Z)
- Praxisakteure (Zusammenarbeit mit Unternehmen der Bottroper Unternehmerschaft)
- Unterauftrag an *ExperConsult Wirtschaftsförderung & Investitionen GmbH & Co. KG* im Rahmen des Balanced Scorecard Prozesses und der Entwicklung des Zukunftsplans

2. Eingehende Darstellung

2.1. Erzielte Ergebnisse im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen

Im *Teilvorhaben Stadt Bottrop* sollten im Rahmen der Arbeitspakete 3, 5 und 9 folgende Ergebnisse erzielt werden:

- Arbeitspaket 3: *Stakeholder Analyse & Management*
 - Aufbau Geschäftsstelle
 - Stakeholder Analyse
 - Stakeholder Management & Aktivierung
- Arbeitspaket 5: *Entwicklung, Aufbau und Steuerung der Reallabore*
 - Reallabor Einzelhandel
 - Reallabor Handwerk
 - Reallabor Freizeitwirtschaft & Tourismus
- Arbeitspaket 9: *Öffentlichkeitsarbeit & Projektkoordination*
 - Corporate Design
 - Projektbezogene Präsentationsmaterialien
 - Pressemitteilungen/Newsletter
 - Zwischen- und Abschlussberichte

Wie in den jeweiligen Arbeitspaketen festgehalten, wurde ebenfalls an den nicht selbst verantworteten Arbeitspaketen mitgearbeitet. Nachfolgend wird auf die eben genannten Arbeitspakete eingegangen:

Im Zuge des **Arbeitspaketes 3** wurde die **Geschäftsstelle** der Wirtschaftsallianz im *Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement* etabliert. Diese war bis zum 31.12.2018 durch zwei Teilzeit- sowie eine Vollzeitkraft besetzt. Seit dem 01.02.2019 ist die Geschäftsstelle durch eine Vollzeitstelle besetzt.

Mit der Identifizierung relevanter Wirtschaftsakteure oblag dem städtischen CRM-System (COBRA) eine zunehmend wichtigere Rolle. Für die geplante **Stakeholder Analyse** wurden zum einen Recherchen zu den relevanten Akteuren durchgeführt. Zum anderen fanden unter Anleitung der Faktor 10-Instituts Klassifizierungen der Wirtschaftsakteure statt, so dass eine Stakeholder-Analyse-Matrix erstellt werden konnte. Die Klassifizierungen richtete sich nach den Kategorien *Schlüsselakteur*, *Motivationsakteur*, *Einflussakteur*, *Multiplikator* und *TOP-Unternehmen*. In diesem Kontext sind ebenfalls die *Steckbriefe* der Stakeholder entstanden. Mit Blick auf den Beginn des Projektes war dies eine zielführende erste Klassifizierung der lokalen Akteure. Für die weitere operative Arbeit ist die durchgeführte Segmentierung hingegen nicht geeignet. Nachhaltige Klassifizierungen bzw. leicht handhabbare Selektionsmerkmale wurden nicht vergeben, so dass sich kein nachhaltiges und vereinfachtes Datenmanagement ergeben hat. Die erwähnten Steckbriefe kamen ebenfalls mittels mangelnder Praktikabilität nicht über den anfänglichen Projektstatus hinaus.

Im Rahmen des **Stakeholder Managements** und der **Aktivierung** der Stakeholder wurden diverse Maßnahmen erarbeitet. Die Erstellung einer Homepage, Nutzung der lokalen Medien, Schaltung von Anzeigen in Zeitschriften, Erstellung unterschiedlicher Flyer etc.) flankierten die direkte (persönliche und schriftliche) Ansprache der Unternehmen.

Im Zuge des **Arbeitspaketes 5** wurden die Reallabore bearbeitet. Wie unter 1.3 beschrieben, wurde das Handlungsfeld *Freizeitwirtschaft und Tourismus* durch das Handlungsfeld *Nachhaltige Unternehmensgründungen* ersetzt. Während des vierten Treffens der Wirtschaftsallianz wurden die konkreten Reallaborthemen in den jeweiligen Handlungsfeldern beschlossen. Dies waren:

- *Hybride Formen des Handels* (aus dem Handlungsfeld *Handel der Zukunft*)
- *City-Logistik unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten* (aus dem Handlungsfeld *Handel der Zukunft*)

- *Bottroper Unternehmen wirtschaften nachhaltig* (aus dem Handlungsfeld *Nachhaltige Unternehmensgründungen*)
- *Digitale Koproduktion im Handwerk* (aus dem Handlungsfeld *Kooperative & digitale Produktionsformen in Handwerk*)

In jedem Reallabor wurde eine Vision erarbeitet, die als Leitbild für die weiteren Tätigkeiten diene. Aus Übersichtsgründen werden die einzelnen Visionen in diesem Schlussbericht nicht wiedergegeben.

In den Sitzungen zum Reallabor **Hybride Formen des Handels** wurde entschieden, dass eine Schulungsreihe zu den Themen *Digitalisierung für Händler*innen* durchgeführt werden soll, um sich mit den digitalen Möglichkeiten vertraut zu machen. Hierzu wurden unterschiedliche Veranstaltungen angeboten, die von den Bottroper Unternehmern gut angenommen wurden. Dazu gehören:

- 22.01.2019 – Wie werbe ich richtig in den sozialen Medien?
- 29.01.2019 – Digital verkaufen: Amazon, Ebay und Co.
- 05.02.2019 – Digitales Café - gezielte Fragen an Experten stellen
- 07.05.2019 – Google My Business: Wie stelle ich mein Unternehmen richtig im Internet dar? I
- 14.05.2019 – Google My Business: Wie stelle ich mein Unternehmen richtig im Internet dar? II
- 18.06.2019 – Digitalisierung und Online-Marketing - unterstützt durch staatliche Förderung
- 25.06.2019 – EU-DSVGO Tagesgeschäft und Datenschutz

Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen angedacht, konnten aber nicht hinreichend umgesetzt werden. Dazu gehörte beispielsweise die Entwicklung einer Bottrop-Card, die unterschiedliche Einkaufsaktionen bedient oder die Durchführung einer Befragung zum *Stand der Digitalisierung*. Die nicht (final) umgesetzten Maßnahmen sind u. a. auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Das Interesse der Akteure an der strategischen Steuerung ist kaum gegeben.
- Die Akteure sind vermehrt dazu bereit an den operativen Themen mitzuarbeiten.
- Die Akteure erwarten, dass die inhaltlichen Rahmenbedingungen vorgegeben werden.
- Es ist nur bedingt gelungen, dass in den Sitzungen vorgestellte Steuerungssystem (entspricht den Leitplanken von Nachhaltigkeit und Resilienz) umzusetzen.
- Die Irritation der Teilnehmer zwischen den Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung und der Wirtschaftsallianz waren zu groß.
- Zu Beginn gab es zu viele Termine zwischen den drei Ebenen *Strategische Allianzen*, *Thematische Strategische Allianzen* und *Reallabore*.

Die Entscheidung das Reallabor **City-Logistik unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten** auszusetzen, ist ebenfalls beim vierten Treffen der Wirtschaftsallianz gefallen. Aus vorangegangenen Veranstaltungen (z. B. *Strategische Allianz Einzelhandel*) wurde ein großes Interesse einiger Akteure zu dem Thema City-Logistik unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten geäußert, so dass sich eine Akteursgruppe gebildet hat, die sich mit der Idee der Konzeptionierung und Etablierung eines CityHub Bottrop (eines Warenumschlagplatzes) für eine optimierte und gebündelte, emissionsarme Anlieferung und Weiterverteilung von Waren in die Stadt befasste. Parallel bot sich für die Stadt Bottrop die Möglichkeit, ein Logistikprojekt mit Fördermitteln aus dem Bundeswirtschaftsministerium zu akquirieren, um das Thema Citylogistik in einem professionelleren Rahmen zu fassen. Somit ist das Reallabor *City-Logistik unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten* zu einem bis Ende 2020 geförderten Einzelprojekt geworden. Aufgrund der Antragstellung wurden keine weiteren Reallaboraktivitäten unternommen. Alle Akteure des Reallabors unterstützen aktiv die Projektumsetzung in LOUISE¹.

In den Sitzungen zum Reallabor **Bottroper Unternehmen wirtschaften nachhaltig** wurden unterschiedliche Maßnahmen abgestimmt. Hierzu sollte u. a. ein Unternehmensnetzwerk zum

¹ Logistik und Innovative Services (LOUISE) ist ein BMW gefördertes Projekt unter der Leitung von Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, mit der Beteiligung von Bottroper Unternehmen und der Stadt Bottrop. Mehr über LOUISE: <https://www.louise-bottrop.de/index.html>.

nachhaltigen Wirtschaften etabliert werden, welches in diverse Infoveranstaltungen, Workshops etc. eingebettet werden würde. Zudem sollte ein Mentoring-Programm initiiert werden. Zu diesen Maßnahmen wurden zudem unterschiedliche Veranstaltungen geplant. Dies waren:

- Wie nachhaltig ist Ihr Unternehmen? (geplant: 04.10.2018; Referent: Dr. Christian Geißner)
- Digitale nachhaltige Wertschöpfung (geplant: 29.11.2018; Referent: Thomas Wagner)
- Ecocockpit-Workshop: Die CO₂-Bilanz als Herzstück des Nachhaltigkeitsberichts (geplant: 17.01.2019; Referenten: Dr. Peter Jahns, Christopher Buers)

Die Veranstaltungen wurden durch die oben beschriebene Aktivierungsstrategie beworben. Auf Grund der Tatsache, dass sich niemand zu den Veranstaltungen angemeldet hat, wurden die Veranstaltungen abgesagt. Das Nicht-Funktionieren des Reallabors lässt sich durch folgende Gründe erklären:

- Es war keine zielgruppenspezifische Ansprache der Akteure möglich, da Zielgruppe nicht klar definiert war bzw. offengehalten wurde. Somit konnte keine gemeinsame Arbeitsbasis geschaffen werden.
- Mit dem verfolgten breiten und offenem Ansatz der sich gleichermaßen an alle Branchen richtete, war eine frühe Spezialisierung nicht möglich und die einzelnen Unternehmen fühlten sich nur bedingt angesprochen.
- Experimenteller Charakter des Reallabors steht im Gegensatz zur unternehmerischen Denke (Mehrwerte schaffen).
- Durch die kleinteilige Spezialisierung der Unternehmen konnte kein gemeinsames Verständnis geschaffen werden.
- Die einzelnen Nachhaltigkeitsaspekte konnten nicht auf die Arbeitswirklichkeit/den eigenen Betrieb runtergebrochen werden.

Um die Vision des Reallabors **Digitale Koproduktion im Handwerk** zu realisieren wurden konkrete Maßnahmen/Realexperimente formuliert. Diese sollten in Ideenwerkstätten gemeinsam von interessierten Akteuren diskutiert und konkretisiert werden. Der Arbeitsprozess im Reallabor sollte kontinuierlich reflektiert werden, sodass es jederzeit möglich gewesen wäre, Prozesse neu zu denken und ggfs. anzupassen. Die Überlegungen für das weitere Vorgehen basierten auf der folgenden Ausgangslage:

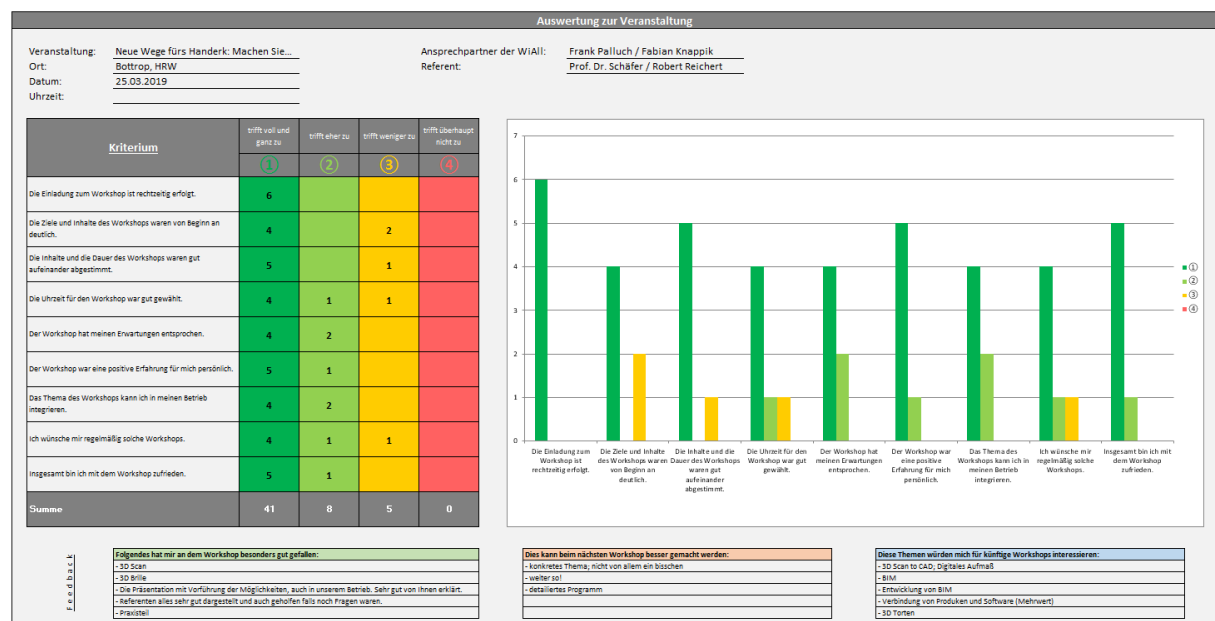
- Das FabLab der Hochschule Ruhr West bietet sehr großes Potenzial als Nukleus für die Verbreitung und Verstärkung der digitalen und kooperativen Produktion am Standort. Es bestehen bereits Kooperationen mit diversen Unternehmen (vielfach Großunternehmen, die nicht in Bottrop ansässig sind) Das Ziel wird es sein, das Potential des FabLabs für KMU aus Bottrop auszuschöpfen.
- Aussichtsreiche Verschnidungen zwischen traditionellen und neuen Produktionsformen. Große Potenziale für die Optimierung der Produktionsprozesse, die Erschließung neuer Geschäftsfelder; sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.
- Einige Bottroper KMU verwenden bereits VR-Technik; eher inselhaft verbreitet, noch kein Austausch, keine (bekannten) zwischenbetriebliche Kooperationen in diesem Bereich
- FabLab als Experimentier- und Innovationsraum: technisch, interdisziplinär, Gewerke übergreifend etc.

Basierend auf diesen Überlegungen wurden folgende Ideen/Möglichkeiten identifiziert:

Technologiebereich	Einsatzbereiche/Anwendungsmöglichkeiten/Produkte (Beispiele)	Gewerke/Betriebe (Beispiele)
3D-Scan	Aufmaß Innenräume z.B. Gebäudesanierung	Innenausbau
	Vorstufe zur Replik-Anfertigung	divers
	Erfassung Außenraumsituation	Baugewerbe
	Vorstufe/Aufbau 3D-Designs	divers
	Reparaturen/Restauration	divers
Virtual Reality (VR)	Visualisierung von Kundenwünschen	divers
	Gemeinsames Gestalten im virtuellen Raum	divers
Augmented Reality (AR)	„erlebbar“ Produktprojektionen	divers
	Gestaltungs-/Umsetzungsszenarien	divers
3D-Druck	Prototypen (Materialvielfalt!)	divers
	3D-Schablonen (z.B. für individuelle Wandreliefs)	Bauwerkstätten
	3D-Torten	Konditorei
	Ersatzteile z.B. Kunststoffschalter/-abdeckungen	Elektro

Aufbauend auf den bisherigen Ausarbeitungen wurde eine Zusammenarbeit mit der Hochschule Ruhr West eingegangen, die drei Workshops beinhaltete. Gemeinsam sollten digitale Zukunftstechnologien erschlossen, erprobt und perspektivisch in den Betrieben eingeführt werden. Beteiligt an diesem offenen Prozess sind eine breite Zahl Bottroper KMU unterschiedlicher Gewerke/Branchen, die anhand von Zukunftstechnologien ihre Produktions- und Vertriebsprozesse optimieren und innovieren möchten. Ein inhaltlicher Schwerpunkt ist dabei die kooperative Nutzung innovativer Technologien (*Sharing-Economy-Ansätze*).

Der erste operative Workshop fand am 25.03.2019 statt und hatte eine positive Resonanz, wie an der nachfolgenden Abbildung deutlich wird.



Die geplanten zwei weiteren Reallaborveranstaltungen konnten im vorgegebenen Zeitraum nicht durchgeführt werden. Zwar wurden gewünschte Themen, wie *3D-Scan* oder *BIM* angegeben, hätte es sich aber um eine Doppelung zu der ersten Veranstaltung gehandelt. Die ausbleibenden Veranstaltungen werden im Jahr 2020 nachgeholt.

Das Potential des FabLabs für Bottroper KMU konnte in der laufenden Förderphase nicht ausgeschöpft werden. Folgende Gründe können u. a. genannt werden:

- Die Ansprache und Gewinnung der Akteure ist eine Herausforderung, da der Projektkontext schwierig in die Praxis zu übertragen ist. Akteure lassen sich nur über Lösungsansätze aus der praktischen Arbeit gewinnen, da sie sonst keinen Mehrwert sehen.
- Die Neuansprache von Akteuren im Kontext des Reallabors ist nicht erfolgreich, sofern der Hintergrund unklar bzw. kommunikativ nicht ausreichend übersetzt ist.
- Die Sprache der Handwerker ist eine andere als in einem wissenschaftlichen Projekt.
- Die praktischen Möglichkeiten des FabLabs sind bei den Bottroper KMU noch wenig bekannt.
- Bereiter und offener Ansatz, an alle Gewerke gerichtet, schließt eine frühe Spezialisierung aus. Damit fühlt sich der einzelne Unternehmer jedoch nur bedingt angesprochen.
- Aufbau von Kontakten in die Bottroper Unternehmerschaft/KMU steht am Anfang.

Im Rahmen der Bearbeitung des **Arbeitspakets 9** sollte u. a. ein Corporate Design sowie projektbezogene Präsentationsmaterialien erarbeitet werden. Diese Aufgabe ist erbracht worden. Die erstellten Mittel (Logo, PowerPoint-Vorlagen etc.) wurden regelmäßig bei den jeweiligen Veranstaltungen genutzt.



Die Veranstaltungen (Ankündigungen zu anstehenden Veranstaltungen, als auch Berichtserstattung über stattgefundene Veranstaltungen) wurden durch regelmäßige Pressemitteilungen flankiert. Diese können über den Pressespiegel bei der Stadt Bottrop eingesehen werden. Nachfolgend findet sich ein Auszug aus dem *StadtSpiegel* vom 26.06.2018.

Zukunftsplan Bottrop erstellt



Die Teilnehmer der Wirtschaftsallianz waren zu Gast im Gruselabyrinth NRW. Dort beschlossen sie, gemeinsamen Zukunftsplan für den Wirtschaftsstandort zu entwickeln. Foto: Stadt Bottrop • hochgeladen von [Judith Schmitz](#)

Bereits zum fünften Mal kamen Oberbürgermeister Bernd Tischler und Vertreter der Bottroper Unternehmerschaft sowie von Wirtschaftsvereinigungen zusammen, um unter dem Leitbild „gemeinsam“, „innovativ“ und „nachhaltig“ eine neue Steuerungsform der Wirtschaft in Bottrop zu etablieren.

So wurde auf dem 5. Treffen der "Wirtschaftsallianz" von den knapp 50 Teilnehmern entschieden, einen gemeinsamen Zukunftsplan für den Wirtschaftsstandort zu entwickeln. In diesem sollen die Ziele der "Wirtschaftsallianz" mit den Zielen der Wirtschaftsförderung vereint werden und dazu passgenaue Maßnahmen entwickelt werden, die Zug um Zug von den Unternehmen und der Verwaltung umgesetzt werden.

Als Anregung für diesen Prozess war Ralf Meurer (Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Duisburg) Gast der "Wirtschaftsallianz" und berichtete von dem Engagement der Duisburger Wirtschaft und der Verabschiedung des „Masterplans Wirtschaft für Duisburg“ im vergangenen Jahr.



Traumurlaub für Familien
caravaning-info.de

Gesponsert von

THEMEN DER WOCHE

[Stadtspiegel Bottrop](#)

[Glosse](#)

[Sicherheit](#)

[Blitzer](#)

[Abfall](#)

Im *Teilvorhaben Stadt Bottrop* wurde an den folgenden Arbeitspaketen mitgearbeitet:

- **AP1: Analyse der wirtschaftlichen und städtischen Ausgangslage**
 - Interviewpartner bei der Analyse der wirtschafts- und strukturpolitischen Governance
 - Bereitstellung von Kontakten zur Analyse der partizipativen Governance
- **AP2: Fortentwicklung der Wirtschaftsförderung**
 - Unterstützung der Konzeptentwicklung
 - Interviews/moderierte Gruppengespräche mit Vertretern der Wirtschaftsförderung
 - Aktive Mitarbeit am Balanced Scorecard Prozess
 - Diskussion und Bewertung der Erfahrungen der Strategischen Allianzen/Reallaboren im Rahmen von Workshops
- **AP4: Entwicklung, Aufbau & Steuerung der Strategischen Allianzen**
 - Operative Vorbereitung (z. B. Einladungsmanagement) und Durchführung (z. B. Raummanagement) der strategischen Allianzen/Wirtschaftsallianztreffen

- Teilnahme an den Veranstaltungen zu den strategischen Allianzen/Wirtschaftsallianztreffen (dabei auch Teilnahme an der Erarbeitung von Leitlinien, Instrumenten und Vorgehensweisen der strategischen Allianzen)
 - Konkret handelt es sich um folgende Termine: 23.03.2017, 27.04.2017, 28.06.2017, 19.09.2017, 05.10.2017, 07.11.2017, 30.11.2017, 21.06.2018, 15.11.2018, 29.05.2019, 05.09.2019 (inkl. Abschlusskonferenz)
- **AP6: Monitoring & Bewertung von Nachhaltigkeit und Resilienz**
 - Operative Vorbereitung (z. B. Einladungsmanagement) und Durchführung (z. B. Raummanagement, Pflege der Teilnehmerlisten etc.) der Workshops
- **AP7: Evaluation des Gesamtprozesses**
 - Teilnahme an den Treffen der Evaluationsgruppe (inkl. Vorbereitung und Vorstellung von Inhalten).
- **AP8: Wissenstransfer**
 - Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen zum Wissenstransfer, wie SynVer*Z (z. B. 28.06.2019)

2.2. Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Die Ausgaben in Abhängigkeit vom Gesamtfinanzierungsplan sieht wie folgt aus:

Position	Ausgaben in EUR	Gesamtfinanzierungsplan
0812 Beschäftigte E12 - E15	97.734,52 €	119.464,68 €
0817 Beschäftigte E1 - E11	217.226,11 €	217.376,96 €
0835 Vergabe von Aufträgen	124.111,77 €	132.650,00 €
0843 sonstige Verwaltungsausgaben	31.532,26 €	53.300,00 €

Die nicht verausgabten Personalkosten (0812) sind dem Projektträger rechtzeitig mitgeteilt worden. Der Unterschiedsbetrag erklärt sich durch die personelle Neubesetzung im Projekt. Hierfür wurden Mittel von der Position 0812 auf die Position 0817 umgewidmet, so dass diese Position nahezu ausgeglichen ist.

Die Position 0812 wurde nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Es verbleibt ein restliches Budget i. H. v. 21.730,16 €. Die Positionen 0835 und 0843 wurde im Vergleich zum Gesamtfinanzierungsplan ebenfalls nicht voll ausgeschöpft. Hier ergibt sich ein jeweiliges verbleibendes Budget i. H. v. 18.350,15 € bzw. 22.355,44 €.

Insgesamt wurden von den gewährten 522.791,64 €, 470.604,66 € verausgabt. Es verbleiben nicht verausgabte Mittel i. H. v. 52.186,98 €.

2.3. Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die geleisteten Arbeiten waren für die Umsetzung der Produkte bzw. des Projektplans notwendig und angemessen.

Die durchgeführte Modifikation der Vorhabenbeschreibung wurde im Laufe des Projektes vorgenommen und mit dem Projektträger abgestimmt. Die darin aufgezeigten Modifikationen konnten weitgehend umgesetzt werden. Details sind in den anderen Abschnitten erläutert.

2.4. Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Der Nutzen des Vorhabens und die erzielten Ergebnisse sind vor allem auf der Ebene der Stadt Bottrop zu sehen.

Die Verbundpartner haben im Rahmen des Projektes *Bottrop 2018plus* einen Beteiligungsprozess zwischen lokalen Wirtschaftsakteuren und städtischen Akteuren aufgebaut. Dabei wurde u. a. eine gemeinsame Arbeitsstruktur aufgebaut, in der kontinuierlich an den Zukunftsthemen des Wirtschaftsstandortes gearbeitet wird, wenngleich das ursprüngliche Konzept der *Strategischen Allianzen* in Bottrop nicht tragfähig war. In diesem Kontext ist insbesondere der *Zukunftsplan* zu nennen, mittels dessen Hilfe die Bearbeitungsfelder der Wirtschaftsförderung bzw. der Wirtschaftsallianz strukturiert aufbereitet wurden. Konkrete (künftige) Handlungsbedarfe wurden identifiziert, die umgesetzt werden und einen Mehrwert für den Wirtschaftsstandort Bottrop darstellen sollen.

Ein weiterer Nutzenaspekt richtet sich an die gesteigerten Unternehmenskontakte. Dabei konnten neue Kontakt geknüpft werden, bestehende Kontakte vertieft werden. Neben einem besseren Verständnis für die unternehmerischen Belange, welche die Wirtschaftsförderung erlangt hat, haben es auch die Wirtschaftsakteure (bedingt durch den branchenübergreifenden Austausch) geschafft sich untereinander besser zu vernetzen.

Die Reallabore haben es bedingt geschafft Nutzenaspekte zu entfalten. Die größten Informationsgewinne konnten die Teilnehmer des Reallabors *Einzelhandel* generieren. Durch die oben beschriebene Workshopreihe konnte den Teilnehmern ein Basiswissen im Umgang mit digitalen Handelsformen vermittelt werden. Positive Aspekte lassen sich auch aus dem Reallabor *Digitale Koproduktion im Handwerk* ziehen, wenngleich innovative Produkt- bzw. Prozessideen (bisher) nicht realisiert werden konnten.

Die gesammelten Erfahrungen bilden beispielsweise die Basis für die weitere Ausgestaltung der Reallabore. Themen müssen dementsprechend stringenter forciert und verbindlicher umgesetzt werden.

Damit die vorliegenden Etappenziele (z. B. Stakeholdermanagement, Reallabore etc.) weiter ausgebaut, optimiert und verstetigt werden können, hat die Stadt Bottrop mit dem Projektpartner *Institut Arbeit und Technik* einen Folgeantrag gestellt. Basierend auf den bisher erarbeiteten Produkten können die Projektpartner in der neuen Förderphase anknüpfen (eine Teilnahme vom *Faktor 10 - Institut* war wegen Auflösung des Instituts nicht möglich, siehe Teilbericht f10). Insbesondere die vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse rund um den BSC-Prozess und die gemeinsame Entwicklung des Zukunftsplans unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeits- und Resilienzaspekten versprechen diverse Nutzenaspekte bei den Akteuren der Bottroper Wirtschaftswelt auch über das Projekt hinaus. Exemplarisch seien hier die branchenübergreifende Vernetzung als Ergänzung zu den bestehenden Branchennetzwerken und die Möglichkeiten des reziproke Lernens genannt, ebenso wie die gemeinsame Umsetzung von Maßnahmen, die das einzelne Unternehmen nicht allein realisieren kann. Zwingend ist aber, dass ein Akteur diese weiteren Schritte koordiniert. Diese Rolle fällt dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop zu, das eine Koordinierungsstelle eingerichtet hat. Die weitere Finanzierung dieser Stelle muss langfristig gesichert werden, damit die WiAll als Struktur weitergeführt werden kann.

Die vorliegenden bzw. aus dem Projekt erarbeiteten (verschriftlichten und zum Teil öffentlich zugänglichen) Ergebnisse und Informationen können von anderen Kommunen und Wirtschaftsakteuren genutzt werden. Keine der Informationen und Schlussfolgerungen, vor allem auch die beschriebenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse, sind an das Stadtgebiet oder die städtischen Wirtschaftsstrukturen der Stadt Bottrop gebunden.

2.5. Bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

Ausführungen zu diesem Abschnitt finden sich in den Abschnitten zu

- Teilprojekt 2: *Bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen*
- Teilprojekt 3: *Bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen*

2.6. Erfolgte und geplante Veröffentlichungen

Als Projektkoordinator hat sich die Stadt Bottrop um die Kommunikation der Ergebnisse mit den Praxisakteuren (Unternehmen, Stadtverwaltung und andere Wirtschaftsförderer) gekümmert. Die wissenschaftlichen Veröffentlichungen erfolgten über die wissenschaftlichen Partner (siehe „Erfolgte und geplante Veröffentlichungen“ der Teilprojekte zwei und drei).

Alle Projektergebnisse wurden in der Abschlussdokumentation zum Projekt *Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren – Gemeinsam Zukunft gestalten* veröffentlicht. Herausgeber des Readers sind Thomas Merten, Judith Terstriep, Nils Seipel und Maria Rabadjieva. Die Abschlussdokumentation wurde als Reader in gedruckter Form verbreitet und steht auch online allen Interessierten zur Verfügung (s. Teilvorhaben IAT).

Veröffentlicht wurde zudem die Homepage der Wirtschaftsallianz; abrufbar über:

<https://www.bottrop.de/wirtschaftsallianz>

Teilvorhaben Institut Arbeit und Technik

1 Kurze Darstellung

1.1 Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung für das Verbundprojekt »Bottrop 2018plus – auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur« (kurz: Bottrop 2018plus) ist ausführlich in der Vorhabenbeschreibung beschrieben. Zusammengefasst ging es darum, in der Stadt Bottrop einen Prozess anzustoßen, der eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur fördert, entwickelt und über den Projektzeitraum hinaus in Ansätzen und konkreten Beispielen / Ausprägungen zum Vorschein bringen sollte.

Aus der Vorhabenbeschreibung (VHB): *»Mit dem Verbundprojekt «Bottrop 2018plus» soll die **Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen** mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Fokus genommen werden, die eine langfristige Transformation begründet. Entlang definierter zukunftsorientierter Handlungsfelder und mit Hilfe der Entwicklung Strategischer Allianzen sollen dauerhafte, kooperative und strategische Governancestrukturen einschließlich eines Stakeholder-Managements aufgebaut und mit den anvisierten Reallaboren neue Instrumente der Wirtschaftsförderung erprobt und umgesetzt werden. Die Ergebnisse werden auch auf die bisherigen Aufgaben der gesamtstädtischen Wirtschaftsförderung wirken. Diese Ergebnisse können zu strukturellen Veränderungen führen, um Nachhaltigkeit und Resilienz dauerhaft als Indikatoren in das Handeln aller Akteure einzubringen.«*

Das Setting für den gewählten Top-down-Ansatz setzte sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

- Eine »Plattform Strategische Allianzen« als übergeordnete Governancestruktur für die weiteren Bausteine (später in »Wirtschaftsallianz Bottrop« umbenannt)
- »Thematische Strategische Allianzen« in den Bereichen / Handlungsfeldern »Handel«, »Handwerk« und »Freizeitwirtschaft & Tourismus« für die strategische Steuerung des Top-down-Ansatzes in diesen von Nachhaltigkeit und Resilienz besonders »betroffenen« Bereichen innerhalb der Wirtschaftsstruktur Bottrops
- Reallabore, für die operative und experimentelle Arbeit in den oben genannten Handlungsfeldern
- Ein Indikatorenset und ein Bewertungs- und Monitorings-Instrument für alle oben genannten Akteursebenen

Die spezifische Aufgabenstellung des »Teilprojektes 2 – Nachhaltige und resiliente lokale Wirtschaftsförderung« waren die Analyse der Ausgangslage und deren Veränderungen, die Konzeption künftiger Aufgaben der Wirtschaftsförderung sowie die Evaluation des Transitionsprozesses im Sinne einer Einschätzung der wirtschaftsstrukturellen und städtischen Wirkung der – in den anderen Teilvorhaben erprobten – Instrumente.

Aus der VHB: *»Der Beitrag des IAT wird in der Analyse der Ausgangslage und deren Veränderungen, der Konzeption künftiger Aufgaben der Wirtschaftsförderung sowie der Evaluation des Transitionsprozesses im Sinne einer Einschätzung der wirtschaftsstrukturellen und städtischen Wirkung der – in den anderen Teilvorhaben erprobten – Instrumente liegen. Der für eine nachhaltige und resiliente wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Bottrop zu organisierende Prozess bedarf im Vorfeld detaillierter Kenntnisse der wirtschaftsstrukturellen, strukturpolitischen und sozioökonomischen Situation. Vor diesem Hintergrund will das IAT die Ausgangssituation der Stadt Bottrop hinsichtlich der Wirtschafts- und Governancestrukturen analysieren. Im Mittelpunkt des Vorhabens steht die Frage, wie Strategische Allianzen/Reallabore als neue Instrumente der Wirtschaftsförderung in das aktuelle Tätigkeitsprofil (z.B. Bestandspflege, Ansiedlung) integriert werden können.*

Neben der Auswertung diverser Datenquellen, einer vertieften Literaturanalyse sind halbstandardisierte Expertengespräche, fokussierte Gruppengespräche sowie moderierte Workshops als Methoden der Bearbeitung vorgesehen.

Die Projektlaufzeit beträgt 36 Monate. Das IAT bearbeitet federführend die AP 1 (Analyse der Ausgangslage), AP 2 (Fortentwicklung der Wirtschaftsförderung), AP 7 (Evaluation des Gesamtprozesses) sowie AP 8 (Wissenstransfer). In die Bearbeitung der AP 3 (Stakeholder Analyse & Management) und AP 4 (Entwicklung, Aufbau und Steuerung der Strategischen Allianzen) ist das IAT eng eingebunden. Die Zwischenstände und Ergebnisse dieser Arbeitspakete werden systematisch in die lokale Wirtschaftsförderung fokussiert und rückgekoppelt. Für das AP 6 (Monitoring & Bewertung von Nachhaltigkeit und Resilienz) werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet.«

1.2 Voraussetzungen für die Durchführung des Projekts

Das Verbundprojekt wurde weitgehend entsprechend der in der VHB vorgestellte Struktur umgesetzt und die in der VHB dargelegten Voraussetzungen waren zu Beginn des Projektes weitgehend vorhanden – einzig das Handlungsfeld »Freizeitwirtschaft & Tourismus« wurde schon zu Beginn des Projektes durch das Handlungsfeld »Nachhaltige Gründungen« ersetzt (siehe Teilvorhaben der Stadt Bottrop). Während der Durchführung des Verbundvorhabens ergaben sich Hemmnisse und Veränderungen in den Rahmenbedingungen, die zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht vorhersehbar waren. Auf diese wurde in Rücksprache mit dem Projektträger mit entsprechenden Anpassungen der Projektstruktur reagiert.

1.3 Planung und Ablauf des Vorhabens

Die Planung und der Ablauf des Vorhabens fand in enger Abstimmung zwischen den Verbundpartnern und unter der Leitung des Verbundkoordinators (Stadt Bottrop) statt. Die Umsetzung erfolgte entlang der in der Vorhabenbeschreibung (kurz: VHB) definierten Arbeitspakete, der Meilensteine und der zu erreichenden Ziele sowie der zu erstellenden Produkte.

Zweiwöchentliche Telefonkonferenzen, ein regelmäßiger Mail-Austausch, eine gemeinsame Cloud-Ablage und ca. zweimonatliche Projekttreffen in Bottrop haben das Projektmanagement unter den beteiligten Akteuren ausreichend ermöglicht und zielführend gestaltet. Folgende Projektpartnertreffen (PPT) wurden durchgeführt – inkl. Beteiligung vom Institut Arbeit und Technik:

2016	2017	2018	2019
24.10.2016	17.01.2017	01.02.2018	25.03.2019
24.10.2016	14.02.2017	22.03.2018	13.05.2019
	02.03.2017	28.05.2018	04.07.2019
	04.05.2017	30.08.2018	
	18.05.2017	26.09.2018	
	01.06.2017	15.11.2018	
	24.08.2017		
	30.11.2017		

Die oben ausgeführten Veränderungen zur VHB (siehe Teilbericht *Stadt Bottrop*) haben dazu geführt, dass ergänzend zu den geplanten Aktivitäten unter der Leitung des IAT ein umfangreicher BSC Prozess zwischen dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement und der WiAll angestoßen wurde. In einer Reihe von Workshops wurden mit den Beschäftigten des Amtes sowie Teilnehmenden der WiAll eine abgestimmte Vision, strategische und operative Ziele sowie Maßnahmen und Indikatoren erarbeitet, die in die Entwicklung eines Zukunftsplans mündeten. Die Ergebnisse der Treffen bzw.

Workshops wurden mit allen Projektpartnern rückgekoppelt und sind in den anderen Arbeitspaketen eingeflossen.

Die geplante kontinuierliche Reflektion und Rückkopplung des Prozesses mit den relevanten Wirtschaftsakteuren, um die Strukturen anzupassen bzw. neu zu definieren, wurde planmäßig durchgeführt. Dies mündete in Entwicklung von Szenarien für die Weiterführung der angestoßenen Strukturen über die Projektlaufzeit hinaus.

Zu Beginn von 2018 wurde auf Grund von Schwangerschaft ein Personalwechsel seitens IAT unternommen (Jessica Welschhoff schied aus, Maria Rabadjieva übernahm die Aufgaben). Der Personalwechsel hat sich auf die Durchführung des Vorhabens nicht ausgewirkt.

Im 2019 wurden Anträge auf eine kostenneutrale Verlängerung des Projektes sowie einer Umwidmung gestellt und bewilligt. Gründe dafür waren unter anderem die veränderten Aufgaben, sowie das Zusammenstellen der Abschlusspublikation als Sammelband aus Projektergebnissen, Zusatzbeiträgen und Interviews in gedruckter und online Form, die mehr Zeit in Anspruch genommen hat, als es vorgesehen war. Die Verlängerung diente zur Erfüllung des Zweckes und Fertigstellen der letzten Arbeiten.

1.4 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde

Das Teilprojekt »Nachhaltige und resiliente lokale Wirtschaftsförderung« hat an die mehrjährige Erfahrung des Forschungsschwerpunkts Innovation, Raum und Kultur des IAT mit den Themen Wirtschaftsförderung, Innovationsstrategien & Innovationspolitik, sowie Clusterentwicklung und regionale Innovationssysteme angeknüpft. Analysen zur wirtschaftlichen Entwicklung gehören zu der alltäglichen Arbeit des Forschungsschwerpunkt (bspw. die empirische und inhaltliche Fundierung des jährlich erscheinenden Wirtschaftsberichts der Wirtschaftsförderung Metropole Ruhr (2011-2015), sowie Branchenstudien zu Bauwirtschaft (Auftraggeber Bundesbauministerium), Handwerk (Auftraggeber Wirtschaftsministerium NRW), Open Innovation und 3D-Printing (Auftraggeber europäisches Parlament), Einzelhandel (Auftraggeber Bundeswirtschaftsministerium), Kultur und Kreativwirtschaft (Bergisches Städtedreieck).

Die Analyse der Ausgangslage und der Governancestrukturen, sowie deren Vergleich zum Abschluss des Projektes anhand vertiefender Literaturanalyse (zu *Governance Ansätze* s. u.a. Fürst (2003) und Davis (2002), zu *Resilienz* s. u.a. Folke (2006), Klein et al. (2003), Simmie & Martin (2010), Meerow & Newell (2015), Martin & Sunley (2015) und Wink et al. (2016), zu *Nachhaltigkeit* s. u.a. Rumpf (2003), Rockström, (2009), Derissen et al. (2011), Vereinte Nationen (2013) und Bundesregierung (2016), zu *Transition und Transition Management* s. u.a. Loorbach (2010), Wittmayer und Loorbach (2015), Loorbach, Frantzeskaki & Huffenreuter, (2015) und Grießhammer & Brohmann (2015)), der Auswertung von Sekundärstatistiken (amtliche Statistik, Statistikamt der Stadt Bottrop, des Einzelhandelsverbandes, der Handwerkskammer, etc.), halbstandardisierter Experteninterviews und moderierten Workshops/fokussierten Gruppengespräche waren für das IAT eine nahtlose Anknüpfung an den bisherigen und laufenden Aktivitäten des Teams. Für die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Gesamtprozesses wurde auf Methoden wie »Balanced Scorecard«, moderierte Workshops und teilnehmende Beobachtung zurückgegriffen, auf deren Basis eine Handreichung zur Durchführung solcher Prozesse an anderen Standorten entwickelt wurde (s. Rabadjieva & Terstriep (2019): Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung – Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte).

Das Themenfeld Nachhaltigkeit und Resilienz wurde durch die Projektpartner transdisziplinär im Projekt vertieft und auf der Ebene »Wirtschaftsstrukturen« angewandt. Das dabei entstandene Publikation (Welschhoff, J., Terstriep, J., Seipel, N. & Gonka, T. (2017): *Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt »Bottrop 2018+«*. AP1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf

dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen) hat sowohl die klassische Literatur zum Thema Nachhaltigkeit, Publikationen zu Resilienz und zur Transformation (städtischer) Wirtschaftsstrukturen, sowie die vielfältigen Erfahrungen und Erarbeitungen der Projektpartner berücksichtigt.

1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Eine Zusammenarbeit mit Akteuren jenseits des Wirtschafts-Raumes Bottrop fand auf wissenschaftlicher Ebene statt:

- Teilnahme an Veranstaltungen, Evaluationen und Querschnittsthemen-Diskussionen im Rahmen des Vernetzungsprojektes SynVer*Z des Deutschen Instituts für Urbanistik
- Organisation und Durchführung der Experten-Workshops in AP7 (*Details: siehe dort*)
- Interviews mit Wirtschaftsakteuren aus Bottrop (Unternehmen, Verbände, Handwerkskammer, Stadt Bottrop) und der Region (Wirtschaftsförderungen Dortmund, Bochum und Duisburg) für die Erstellung des Berichts zur Ausgangslage (Welschhoff & Terstriep 2017, Bericht zum AP 1.1), des abschließenden Vergleichsberichts (Rabadjeva & Terstriep 2019, Bericht zum AP 1.4) sowie der Abschlusspublikation und der Handreichung » Partizipative Wirtschaftsförderung – Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte«.
- Zusammenarbeit mit ExperConsult Wirtschaftsförderung & Investitionen GmbH & Co. KG, im Rahmen des BSC-Prozesses mit der WiAll und der Entwicklung des Zukunftsplans
- Interviews mit den Wirtschaftsförderern aus Bochum, Dortmund und Duisburg

2 Eingehende Darstellung

2.1 Erzielte Ergebnisse - im Vergleich mit den vorgegebenen Zielen

Im Teilprojekt »Nachhaltige und resiliente lokale Wirtschaftsförderung« waren die zu erzielenden Meilensteine:

- a. Entwicklung eines Rahmenkonzepts zur wirtschaftlichen & städtischen Ausgangslage, Nachhaltigkeit und Resilienz (AP1)
- b. Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Transition der lokalen Wirtschaftsförderung (AP2)
- c. Kontinuierliche Prozessevaluation und Erstellung von entsprechenden Kurzberichten (AP7)
- d. Erstellung von entsprechenden Veröffentlichungen und Arbeitspapieren (AP8)
- e. Mitarbeit in allen anderen Arbeitspaketen unter der Leitung der anderen Partner (AP3, 4, 5, 6, und 9)

Wissenschaftliche Arbeitsziele (laut Vorhabenbeschreibung):

- Gesamtziel: Im Rahmen des Projektes Bottrop 2018plus sollen innovative Governance-Modelle, die schon in anderen Feldern erprobt wurden, auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen werden und so ihre Anwendbarkeit verbessert und die nachhaltige und resiliente Entwicklung des Standortes gefördert werden.
- Teilziel »Nachhaltige und resiliente lokale Wirtschaftsförderung«: die Resilienz und Nachhaltigkeit der lokalen Wirtschaftsförderung stärken. Im Mittelpunkt des Vorhabens steht die Frage, wie Strategische Allianzen/Reallabore als neue Instrumente der Wirtschaftsförderung in das aktuelle Tätigkeitsprofil der Beschäftigten des Amts für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement (z.B. Bestandspflege, Ansiedlung) integriert werden können.

Die oben genannten Meilensteine und Ziele wurden weitgehend plangemäß erreicht. Der Ausfall der mittleren Ebene der STA wurde durch einen breitangelegten durch das IAT strukturierten und moderierten BSC-Prozess zwischen dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement und den Akteuren der WiAll kompensiert (siehe AP2). Die Ergebnisse aus den Arbeitspaketen, in denen IAT die Federführung hatte, können wie folgt zusammengefasst werden.

AP1. Analyse der wirtschaftlichen und städtischen Ausgangslage

Der Meilenstein »Rahmenkonzept zur wirtschaftlichen & städtischen Ausgangslage, Nachhaltigkeit und Resilienz« wurde erreicht.

Die Analyse der wirtschafts- und strukturpolitischen Governance (AP1.1) wurde am Standort Bottrop im ersten Jahr erfolgreich durchgeführt. Es wurden elf leitfragenbasierte Interviews mit 22 ausgewählten Expert(inn)en aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne durchgeführt. Gestützt durch eine Literaturanalyse und eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) wurden die Ergebnisse wie vorgesehen in einem Bericht dargestellt (s. Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2018): Bericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop). Die erfassten Ergebnisse wurden für die interne Nutzung der Verbundpartner bzw. die Arbeit in allen anderen AP zur Verfügung gestellt. Der Bericht wurde online veröffentlicht:

http://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/2018_welschhoffterstriep_bericht_zur_ausgangslage_der_wirtschaftsfoerderung_am_standort_bottrop.pdf.

Basierend auf einer Literaturanalyse und projektinternen Workshops wurden die theoretischen Zugänge zu Resilienz, Nachhaltigkeit und Transition konkretisiert (AP1.2). Dies erfolgte unter Mitwirkung

der Verbundpartner. Der Bericht »Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken des Projekts Bottrop 2018+« wurde online veröffentlicht:

http://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/2018_welschhoffterstriep_bericht_zur_ausgangslage_der_wirtschaftsfoerderung_am_standort_bottrop.pdf.

Eine umfassende quantitative sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop (AP1.3) wurde durchgeführt und in einem dritten Bericht dargestellt (s. Norhouse-Jan, J. (2017): Sozioökonomische Analyse der Stadt Bottrop). Analysiert wurden regional disaggregierte Daten der Statistischen Ämter und der Bundesagentur für Arbeit zu den Themenblöcken Bevölkerung, Einkommens- und Arbeitsmarktentwicklung, schulische/berufliche Ausbildung, Beschäftigtenentwicklung/-struktur, Pendlerverflechtungen, Gewerbeentwicklung und Unternehmensgründungen, Bruttowertschöpfung, Umweltschutzinvestitionen, Unternehmen und Umsätze sowie Tourismus. In einigen Analysebereichen wurde ergänzend auf Daten der Handwerkskammer Münster zurückgegriffen. Die Konzentration auf Datenbestände der öffentlichen Statistikanbieter erfolgte aus methodischen Gründen, um eine weitestgehend regionale und zeitliche Vergleichbarkeit der Analysen zu gewährleisten. Der Bericht wurde online veröffentlicht:

http://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/2018_welschhoffterstriep_bericht_zur_ausgangslage_der_wirtschaftsfoerderung_am_standort_bottrop.pdf.

Die Analysen aus AP 1.1 und AP 1.3 wurden im letzten Jahr der Projektlaufzeit wiederholt. Erwartungsgemäß zeigte die sozioökonomische Analyse nach nur 3 Jahren aufgrund des relativ kurzen Vergleichszeitraums keine wesentliche Veränderung. Dafür wurde stärker auf eine qualitative Auswertung der angestoßenen Strukturen gesetzt. 10 Interviews mit 12 Expert(inn)en aus der Stadtverwaltung, Handwerkskammer, Verbände, HRW, Politik und Unternehmen wurden durchgeführt, transkribiert und mit MaxQDA ausgewertet. Im Anschluss wurden sie mit den Interviews im ersten Jahr verglichen. Die Ergebnisse des Vergleichs zeigen deutlich, dass die Potenziale der WiAll als branchenübergreifendes Netzwerk von den Wirtschaftsakteuren vor Ort erkannt werden. Gleichfalls werden die Reallabore als Experimentierräume zur Erprobung von praxisnahen Lösungen geschätzt. Der angestrebte partizipative Governance-Ansatz verlangt aber auch ein starkes Engagement und aktive Beteiligung seitens aller Akteure am Standort. Diese neuen Rollen waren für die Akteure in Bottrop eine Herausforderung. Ein solcher aktiver und zeitintensiver Prozess ist kein Selbstzweck, sondern muss einen klaren Mehrwert für die beteiligten Unternehmen, den Standort (Politik) und die eigene Arbeit in der städtischen Verwaltung liefern. Es gilt zu überdenken und zu konkretisieren, für welchen Schritt die Beteiligung welcher Akteure erforderlich ist und wie sich deren Mobilisierung durch eine entsprechende Kommunikationsstrategie unterstützen lässt. Diese Ergebnisse sind in die Entwicklung von Szenarien zur Weiterführung der WiAll und die Handreichung »Partizipative Wirtschaftsförderung. Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte« (siehe AP2) eingeflossen. Beide Berichte befinden sich in der finalen Phase der Freigabe zur Veröffentlichung und werden demnächst online unter www.wirtschaftsstrukturen.de öffentlich zugänglich gemacht.

Die Erkenntnisse aus dem Arbeitspaket wurden in wissenschaftlichen Veröffentlichungen verwertet (siehe unten Liste mit Veröffentlichungen).

AP2. Fortentwicklung der Wirtschaftsförderung

Der Meilenstein »Handlungsempfehlungen für die Transition der lokalen Wirtschaftsförderung« wurde erfolgreich erreicht. Die Zeit-, Arbeits- und Ausgabenplanung konnte eingehalten werden, die Methodik wurde jedoch angepasst.

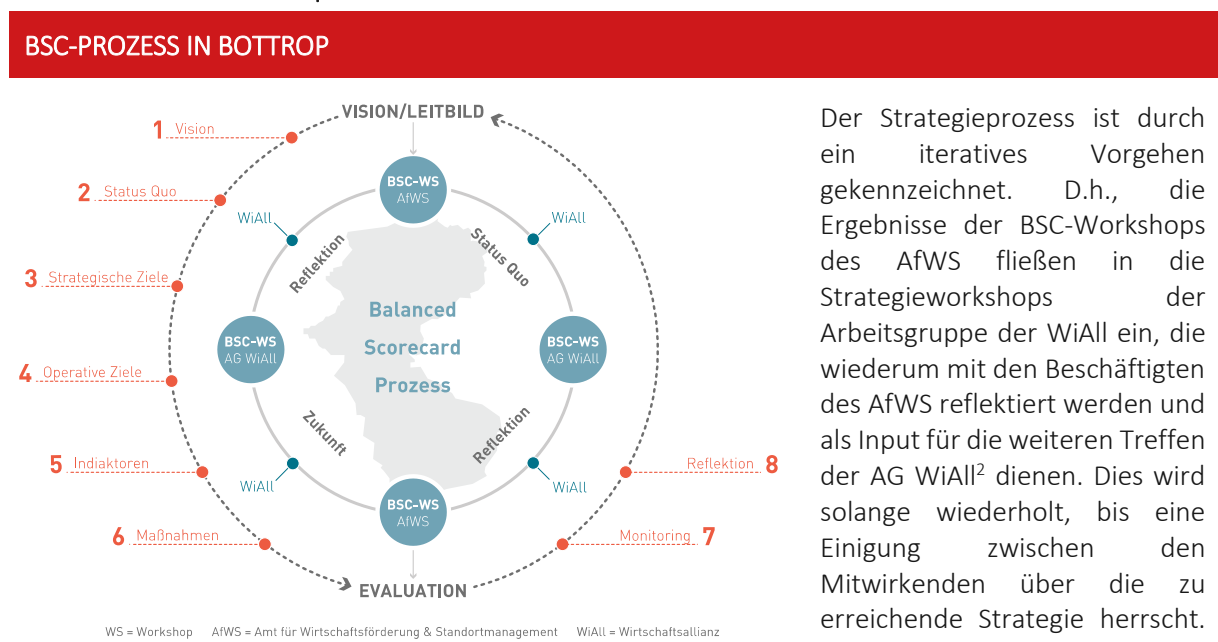
Die Ergebnisse aus AP1.1 sind in der Analyse der aktuellen Struktur der Wirtschaftsförderung (AP2.1) eingeflossen. Mittels einer SWOT-Analyse der Stärken und Schwächen der Wirtschaftsförderung sowie Chancen und Risiken des Standorts Bottrop wurde der aktuelle Stand von Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung in Bottrop analysiert. Um die etablierten Prozesse und bisherigen Praktiken zu

reflektieren wurde im ersten Schritt ein Balanced Scorecard-Prozess mit den Beschäftigten der Wirtschaftsförderung als Grundlage für die Konzeptentwicklung angestoßen.

Balanced Scorecard -Prozess

Der Ansatz der »partizipativen Wirtschaftsförderung« zeichnet sich durch einen hohen Neuigkeitsgrad aus und hat es erforderlich gemacht, zunächst die Beschäftigten der Wirtschaftsförderung hierfür zu sensibilisieren. Anstatt wie geplant direkt externe Akteure (Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Einzelhandelsverband etc.) einzubeziehen wurde zunächst ein Wirtschaftsförderungs-interner BSC-Prozess initiiert. Ein erster Workshop in dem die Methode und Zielsetzung der BSC vorgestellt sowie erste Maßnahmen formuliert wurden, hat im Mai 2017 stattgefunden. In den folgenden Monaten wurde dieser Prozess intensiv weitergeführt, um im ersten Schritt alle Beschäftigten des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement (AfWS) mitzunehmen (6 Workshops) und im zweiten Schritt mit den Akteuren der WiAll zu koppeln (2 Workshops). Auf dieser Basis wurde der so genannte »Zukunftsplan« als Dialogprozess zwischen Amt und WiAll angestoßen, um die Leitziele der WiAll (siehe Teilbericht f10) mit den Zielen des Amtes zu verknüpfen, zu operationalisieren, mit Maßnahmen und teilweise mit Indikatoren zu hinterlegen. Der Prozess hat sich als aufwendig, aber wegen des Wegfalls der mittleren strategischen Ebene der Strategischen Allianzen als notwendig und zielführend erwiesen. Abbildung 1 veranschaulicht den Prozessablauf in Bottrop.

Abb. 1: BSC Prozess in Bottrop



Der Strategieprozess ist durch ein iteratives Vorgehen gekennzeichnet. D.h., die Ergebnisse der BSC-Workshops des AfWS fließen in die Strategieworkshops der Arbeitsgruppe der WiAll ein, die wiederum mit den Beschäftigten des AfWS reflektiert werden und als Input für die weiteren Treffen der AG WiAll² dienen. Dies wird solange wiederholt, bis eine Einigung zwischen den Mitwirkenden über die zu erreichende Strategie herrscht. Ein solches Vorgehen ermöglicht

es, einerseits das Profil des AfWS zu stärken und andererseits die Arbeitsteilung zwischen AfWS und WiAll im Sinne einer partizipativen Wirtschaftsförderung zu gestalten und die jeweiligen Aktivitäten zu verzahnen. Ergänzend zu diesen Aktivitäten sind Workshops mit politischen Entscheidungsträgern denkbar, um sie für die Thematik zu sensibilisieren und zur Mitwirkung in der WiAll zu mobilisieren.

Quelle: Eigene Darstellung, IAT

² Auf einem Treffen der WiAll wurde entschieden, für den Strategieentwicklungsprozess eine Arbeitsgruppe (AG WiAll) von interessierten Akteuren zu bilden, welche die Vorarbeiten leistet, die dann als Entscheidungsgrundlage in der gesamten WiAll zur Diskussion gestellt werden.

Im März 2019 hat IAT den Zukunftsplan als Broschüre verschriftlicht. Da dieser als »Arbeitsdokument« weiterhin in Bearbeitung ist, wurde die formale Veröffentlichung verschoben. Die durchgeführten Workshops wurden dokumentiert. Auf dessen Basis wurde ein internes Papier als Leitfaden für Strategieentwicklung im Amt für Wirtschaftsförderung erstellt: Rabadjieva & Terstriep (2018): Auf dem Weg zum »Zukunftsplan Wirtschaftsstandort Bottrop 2028«.

Verstetigung und Fortführung der Wirtschaftsallianz

Durch die Prozessdynamiken im Projektverlauf wurde im letzten Jahr die Frage gestellt, wie die Strukturen bzw. die Wirtschaftsförderung in Bottrop i.w.S. über das Projekt hinaus weitergeführt werden. Mit dem Ziel der Verstetigung und vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen wurde daran gearbeitet, die WiAll als Struktur orientiert an den Bedürfnissen und Gegebenheiten in Bottrop anzupassen. Dafür wurden auf Basis der bisherigen Erfahrungen sowie der Expert(inn)eninterviews aus AP 1.4, unter der Leitung des IAT und mit der Beteiligung aller Projektpartner, sowie ExpertConsult vier Szenarien für die Fortführung der partizipativen Governancestrukturen in Bottrop anhand der folgenden Kriterien entwickelt:

- *Teilnehmerkreis:* Wer ist beteiligt?
- *Inhaltliche Ausrichtung:* Was ist der inhaltliche/thematische Fokus bzw. woran orientieren sich die Aktivitäten der Wirtschaftsförderung i.w.S.?
- *Geschäftsstelle:* Wird es eine Geschäftsstelle für die Wirtschaftsförderung i.w.S. geben?
- *Rolle der Geschäftsstelle:* Welche Aufgaben/Funktionen übernimmt die Geschäftsstelle?
- *Rolle des Amtes für Wirtschaftsförderung:* Welche Aufgaben/Funktionen übernimmt das Amt?
- *Einbindung der Politik:* Soll Politik aktiv als ein weiterer Akteur eingebunden werden?
- *Kosten & Finanzierung:* Welche Kosten entstehen und wie werden diese mittelfristig finanziert?
- *Zusammenarbeit:* Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit der Akteure?
- *Erwartete Wirkung:* Welche Effekte sind durch die neuen Governancestrukturen zu erwarten?
- *Mehrwert der Akteure:* Was ist der Mehrwert für die beteiligten Akteure?

Die 4 Szenarien – »Wirtschaftsallianz« (entspricht den im Projekt angestoßenen Strukturen), »Loses branchenübergreifendes Netzwerk« (sporadische Treffen), »Beirat« (mit begrenzter Teilnehmerkreis) und »Selbstständiges Netzwerk« (selbsttragend in dem das Amt nur ein Akteur unter vielen ist) – wurden mit den Akteuren der WiAll bei dem Treffen im Mai 2019 ausführlich diskutiert, um die zukünftige Ausrichtung der Struktur nach dem Ablauf des Projektes festzustellen. Die Diskussion hat deutlich gezeigt, dass die Wirtschaftsakteure in Bottrop eine Chance im branchenübergreifenden Netzwerk unter dem Leitbild für Nachhaltigkeit und Resilienz sehen. Unter der Maßgabe, dass die bisherigen Erfahrungen darüber, was in Bottrop funktioniert und was nicht, Berücksichtigung finden, erscheint Szenario 1 am ehesten geeignet das Ziel einer Transition der lokalen Wirtschaftsstrukturen in die gewünschte Richtung weiter zu verfolgen. Das heißt jedoch keineswegs ein »Weiter so!«. Vielmehr bildet – anders als bisher – eine aktive Beteiligung der Wirtschaftsakteure an der Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmen des Zukunftsplans eine wesentliche Voraussetzung für eine gelingende Transition. Dazu bedarf es einer zielgruppengerechten Kommunikationsstrategie, die geeignet ist, die Wirtschaftsakteure in der Unternehmensrealität abzuholen. Dies beinhaltet auch die Identifikation des konkreten Mehrwerts eines Engagements in der WiAll für die verschiedenen Akteursgruppen. Insofern liegt es in den Händen der lokalen Akteure (Verwaltung, Wirtschaft, Politik etc.) das gewünschte Szenario mit den entwickelten Instrumenten weiterzuverfolgen.

Der Prozess wurde kontinuierlich mit dem Expert(inn)enkreis zum Projekt – bestehend aus Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen – reflektiert (siehe AP7). Die Erkenntnisse aus den Interviews mit Wirtschaftsakteuren in Bottrop, sowie Wirtschaftsförderern aus anderen Städten

(Dortmund, Bochum, Duisburg, siehe Merten et al. 2019), Expert(inn)enkreis, BSC Prozess und Szenarienetwicklung sind in der Erstellung der Handreichung »Partizipative Wirtschaftsförderung. Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte« (s. Rabadijeva & Terstriep, 2019) eingeflossen. Diese soll als Orientierungsrahmen für weitere Städte und Kommunen dienen, die solche Prozesse anstoßen und steuern möchten.

AP7. Evaluation des Gesamtprozesses

Ein Reflexions- und Rückkopplungsprozesses mit externen Expert(inn)en aus Wissenschaft und Praxis wurde erfolgreich und plangemäß von IAT mit der Unterstützung der anderen Partner durchgeführt.

Im ersten Schritt wurden Expert(inn)en von den Projektpartnern identifiziert und für den Expert(inn)enkreis gewonnen. Anstelle der geplanten 5 Expert(inn)en wurden 10 Personen involviert, um einen guten Mix aus Wissenschaft und Praxis zu gewährleisten. Auf den geplanten Auftaktworkshop wurde aufgrund der terminlichen Restriktionen der beteiligten Expert(inn)en verzichtet. Die Abstimmung der Zusammenarbeit und die gemeinsame Ermittlung der Evaluationskriterien erfolgte im Rahmen des ersten Evaluationstreffens.

Insgesamt 3 Treffen des Expert(inn)enkreises haben in den drei Jahren stattgefunden: 12. Dezember 2017, 06. Dezember 2018 und 03. Juni 2019. Die Treffen behandelten den Prozessverlauf, die Anpassungen, vorläufige Ergebnisse und vorgesehene weitere Schritte. Die Szenarien für Weiterführung der Wirtschaftsallianz sowie die Handlungsempfehlungen für weitere Kommunen wurden bei dem letzten Treffen in 2019 reflektiert.

Die Ergebnisse der Treffen des Expert(inn)enkreises wurden in 3 Kurzberichte zusammengefasst. Zusätzlich wurden 3 Interviews mit den Wirtschaftsförderern aus Bochum, Dortmund und Duisburg, die Mitglieder des Expert(inn)enkreises waren, von IAT geführt. Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden in den Handlungsempfehlungen berücksichtigt. Die drei Interviews sind online veröffentlicht worden:

- »Motivation durch Mehrwert: Ein wechselseitiges Geben und Nehmen« Interview mit Ralf Meyer, Geschäftsführer der Bochum Wirtschaftsentwicklung: <http://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-2-vision-motivation/interview-motivation-durch-mehrwert-ein-wechselseitiges-geben-und-nehmen/>
- »Klein anfangen, groß rauskommen« Interview mit Dr. Claudia Keidies, Fachbereichsleiterin »Wissensmanagement« der Wirtschaftsförderung Dortmund: <http://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-4-beteiligung/interview-klein-anfangen-gross-rauskommen/>
- »Motivation durch Zugriff und Beteiligung durch Masterplan: Die Wirtschaft braucht eine Stimme« Interview mit Ralf Meurer, Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Duisburg mbH (GFW Duisburg): <http://www.wirtschaftsstrukturen.de/kapitel-4-beteiligung/interview-beteiligung-durch-masterplan-wie-werden-unternehmen-eingebunden/>

AP8. Wissenstransfer

Einen Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Fach-Öffentlichkeit erfolgte u.a. durch Artikel, Paper, Broschüren, Abschlussdokumentation und neu erstellter Webseite, sowie Teilnahme an Veranstaltungen zum Austausch zwischen den Projekten der Förderreihe.

Folgende wissenschaftliche Artikel wurden unter der Federführung von IAT veröffentlicht oder stehen zum Veröffentlichen:

- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2017): Wirtschaftsförderung neu denken Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+. Forschung Aktuell Nr. 07/2017. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Rabadjeva, M.; Terstriep, J.; Seipel, N. (im Erscheinen): Where does participative government end? Expectations, commitment and involvement in the transformation of economic structures. Artikel zum Sonderheft des difu Vernetzungstreffens zum Thema »Partizipative Governance«.
- Rabadjeva, M., Seipel, N. & Terstriep, J. (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung – Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. Forschung Aktuell Nr. 11/2018. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Meyer, Rabadjeva & Schlieter (im Erscheinen): Reallabore in Theorie und Praxis: Eine Reflektion des Forschungsdesigns im Hinblick auf die nachhaltige Transformation urbaner Räume.

Abschlussdokumentation – gedruckte Auflage

Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjeva, M. (Hrsg.) (2019): Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Veröffentlichung des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.

Abschlussdokumentation – online Version: www.wirtschaftsstrukturen.de

Das Projekt wurde über Netzwerke und für die Wissenschaft auf folgende Konferenzen und Veranstaltungen von IAT vorgestellt:

- Deutscher Kongress für Geografie 2017 - Leitthema 2: Planet Stadt - Fachsitzung: Städte als Reallabore (!?) – neue Forschungsansätze zu urbanen Transformationen;
- Konferenz zur Vernetzung der BMBF Projekte unter »Transformation urbaner Räume« & »Umsetzung der Leitinitiative Zukunftsstadt«; Dezember 2017 (Alle Projektpartner)
- Projektvorstellung auf einer Veranstaltung des Kompetenzzentrums Digitales Handwerk für die Praxis im Dezember 2017;
- Diskussion Ergebnisse und Erfahrungen im Rahmen vom SynVer*Z Vernetzungstreffen zu »Urbane Produktion« am 22. Oktober 2018 in Berlin
- Diskussion Ergebnisse und Erfahrungen im Rahmen vom SynVer*Z Vernetzungstreffen zu »Partizipative Governance« am 06. Mai 2019 in Berlin
- Vorstellung und Diskussion Ergebnisse auf den Zukunftsstadt Kongress »Klima-aktiv, innovativ, digital« in Münster, 02. und 03. Dezember 2019

Darüber hinaus wurden das Projekt und das Thema »partizipative Governance« in den Lehrtätigkeiten von IAT in folgenden Formaten behandelt:

- Projekt als Thema im Seminar von PD Dr. Dieter Rehfeld (IAT) im SoSe 2017 an RUB.
- Masterarbeit an der TU Dortmund unter der Begleitung von IAT, 2017
- Projekt als Thema im Seminar von Judith Terstriep (IAT) im SoSe 2018 an der RUB

Somit sind die anfangs gesetzten Ziele zur Status Quo Analyse der sozioökonomischen Ausgangslage und der Governance Strukturen in Bottrop, zur Entwicklung des theoretischen Rahmens in Bezug auf Nachhaltigkeit und Resilienz, sowie von Handlungsempfehlungen für lokale Wirtschaftsförderung und

zur kontinuierlichen Prozessevaluation maßgeblich erreicht, bzw. in wissenschaftlichen und praxisorientierten Veröffentlichungen kommuniziert worden.

Zu den **Haupttätigkeiten jenseits der Arbeitspakete 1, 2, 7 und 8** (in denen die Federführung bei IAT lag) gehörten u.a.:

AP3. Stakeholder Analyse & Management (BOT)

Konkret war das IAT an folgenden Aktivitäten beteiligt: (1) Ansprache von Akteuren im Rahmen der Expert(inn)eninterviews (s. AP1.1) zur Sensibilisierung und Mobilisierung; (2) Konzeption von Stakeholder-Steckbriefen; (3) Reflexion der Analyse und des Stakeholder-Managements; (4) Aktivierung und -Einbindung von Akteuren rund um die Treffen der WiAll und aller anderen geplanten und durchgeführten Maßnahmen.

AP4. Entwicklung, Aufbau & Steuerung der Strategischen Allianzen (F10)

Die Entwicklung und der Aufbau der **Wirtschaftsallianz als Plattform der Strategischen Allianzen (WiAll)** wurde bis Mitte 2018 unter der Federführung von f10 entwickelt und gemeinsam mit den Projektpartnern aufgebaut. Das IAT hat aktiv am Aufbauprozess und allen Veranstaltungen durch Vorbereitung, Erstellung von Postern, Input in Form von Vorträgen u.ä., Moderation bei allen Veranstaltungen, sowie die SWOT-Analyse, Vorbereitung und Ausfüllen von Steckbriefe, Definition von Vision, Leitzielen und deren Konkretisierung innerhalb des BSC-Prozesses und darauf aufbauend Entwicklung des Zukunftsplans gemeinsam mit Akteuren der WiAll (s. AP 2) mitgewirkt.

Folgende Treffen der Wirtschaftsallianz Bottrop (inkl. der Thematischen Strategischen Allianzen. Siehe Teilbericht Faktor 10) wurden durchgeführt – inkl. Beteiligung des IAT:

2017	2018	2019
23.03.2017	21.06.2018	29.05.2019
27.04.2017	15.11.2018	05.09.2019
28.06.2017		inkl. Abschlusskonferenz
19.09.2017		
05.10.2017		
07.11.2017		
30.11.2017		

AP5. Entwicklung, Aufbau und Steuerung der Reallabore (BOT)

IAT hat sich aktiv an der Konzipierung und Erstellung der Reallabore (inklusive interne schriftliche Dokumente und Moderation von Reallaborbezogene Workshops bei den WiAll-Treffen) beteiligt. Das Reallabor »Digitale Koproduktion im Handwerk« wurde durchgehend von IAT begleitet. Punktuell wurden auch andere Reallabortreffen besucht. Die Konzipierung und Verlauf der Reallabore wurde im Projektteam und auf den WiAll-Treffen reflektiert. Die Erkenntnisse aus dieser Reflektion wurden im Vergleich mit zwei anderen IAT Projekten, die Reallabore als Methoden benutzen (e.g. »Pro Urban – Produktion zurück in die Stadt?!« und »KuDeQua – Kultur- und demographiesensible Entwicklung gesellschaftlicher Dienstleistungen im Quartier«), gesetzt. Eine Veröffentlichung wird vorbereitet: Meyer, Rabadjeva & Schlieter (im Erscheinen): Reallabore in Theorie und Praxis: Eine Reflektion des Forschungsdesigns im Hinblick auf die nachhaltige Transformation urbaner Räume.

AP6. Monitoring & Bewertung von Nachhaltigkeit und Resilienz (F10)

Mitwirkung bei der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen für das Monitoring- und Bewertungsinstrument sowie bei der Auswahl der Indikatoren auch unter Rückgriff auf die sozioökonomische Analyse (AP1.3). Aktive Beteiligung in den Expertenworkshops mit Statistiker. In Absprache mit f10 wurde das Monitoring-Instrument in den BSC-Prozess (AP2) integriert. Eine weitere Anpassung, Pilotierung und Verwertung des Indikatorensets und des Monitoringinstruments ist im Folgeantrag vorgesehen.

2.2 Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Die Mittelverwendung im Teilprojekt »Nachhaltige und Resiliente Lokale Wirtschaftsförderung« ist wie folgt:

Tabelle 1: Mittelverwendung

Position	Ausgaben in EUR	Finanzierungsplan in EUR
0812 Beschäftigte E12 - E15	231.352,12	230.619,82
0822 Beschäftigungsentgelte	18.287,60	18.428,70
0843 Sonstige Verwaltungsausgaben	9.755,03	10.800,00
0846 Dienstreisen	3.777,69	4.965,00

Die im Vorhabenbeschreibung vorgesehenen Ausgaben wurden weitgehend eingehalten. Die Reisekosten wurden grundsätzlich unterstritten, da ab dem zweiten Jahr weitgehend auf private Tickets zurückgegriffen werden konnte.

2.3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die geleisteten Arbeiten waren für die Erreichung der Ziele und die Umsetzung des Projektplans notwendig und angemessen.

Die hohe Wettbewerbsintensität in der Region Ruhr ebenso wie kontinuierliche Wandlungsprozesse der städtischen Wirtschaft hin zu einer diversifizierten mittelständischen Struktur, demografische Veränderungen und eine andauernde Begrenzung finanzieller Ressourcen stellen die Stadt Bottrop, ähnlich wie viele andere Städte in der Region, vor die Herausforderung, einen Prozess zu organisieren, der eine nachhaltige und resiliente wirtschaftliche Entwicklung der Stadt einleitet und langfristig in einer Transformation des Gesamtsystems »Stadt« mündet. Es gilt effektive und flexible Formen der Prozesssteuerung zu identifizieren, die zum einen Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft einbindet und zum anderen eine effektive und nachhaltige Bearbeitung von Themen und Problemen ermöglichen. Es geht darum, die Problemlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung auf gesamtstädtischer, aber auch kleinräumiger Ebene (z.B. Quartier) bzw. in einzelnen Branchen durch die Kollaboration der Akteure zu stärken. Eine wesentliche Voraussetzung zur Identifikation möglicher Ansatzpunkte für einen strategischen – aktiv gestalteten – Wandel ist einerseits ein vertiefendes Verständnis von städtischer Nachhaltigkeit, Resilienz und Transition. Andererseits bedarf es detaillierter Kenntnisse der wirtschafts-strukturellen und sozioökonomischen Situation. Nicht zuletzt aufgrund der, durch die vielfältigen Interaktionsbeziehungen bedingten, Komplexität eines solchen Vorhabens lässt sich dieser Prozess nicht vollständig vorhersagen und ist durch (steuerungspolitische) Unsicherheiten charakterisiert. Erschwerend kommt hinzu, dass Transitionsprozesse in der Regel nicht linear verlaufen, Rückschläge und Verzögerungen beinhalten.

Vor diesem Hintergrund hat das IAT die Ausgangssituation der Stadt Bottrop hinsichtlich der Wirtschafts- und Governancestrukturen, der Beziehungsverflechtungen zwischen den Akteuren und der

Einbettung der Wirtschaftsförderung i.e.S. in den städtischen Wirtschafttraum analysiert. Dies bildete den Rahmen bzw. Ausgangspunkt für die beiden Teilprojekte »STAKEHOLDERANALYSE, MANAGEMENT & REALLABORE« und »STRATEGISCHE ALLIANZEN und BEWERTUNG«.

Unter strategisch-organisationalen Gesichtspunkten übernahm das IAT die Aufgabe, kontinuierlich die sich aus der Konzeption und Erprobung der strategischen Allianzen/Reallabore ergebenden Anforderungen mit den lokalen Akteuren der Wirtschaftsförderung zu reflektieren und diese in Kooperation mit den Akteuren anzupassen. Daneben übernahm das IAT die Federführung für die Aufbereitung und den Transfer der durch die Pilotierung der STA/Reallabore gewonnenen Erkenntnisse in die Wissenschaft und Praxis. Somit wurden aus der Evaluation des Gesamtvorhabens Handlungsempfehlungen für andere Kommunen und Städte abgeleitet.

2.4 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses

Der Nutzen des Vorhabens und die erzielten Ergebnisse sind vor allem auf der Ebene der Stadt Bottrop und deren Wirtschaftsstrukturen von großem Wert. IAT und Stadt Bottrop haben bereits einen Folgeantrag gestellt, damit die vorliegenden Etappen-Ziele weiter ausgebaut und verstetigt werden können (eine Teilnahme vom Faktor 10 - Institut war wegen Auflösung des Instituts nicht möglich, siehe Teilbericht f10). Insbesondere die vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse rund um den BSC-Prozess und die gemeinsame Entwicklung des Zukunftsplans unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeits- und Resilienzaspekten versprechen diverse Nutzenaspekte bei den Akteuren der Bottroper Wirtschaftswelt auch über das Projekt hinaus. Exemplarisch seien hier die branchenübergreifende Vernetzung als Ergänzung zu den bestehenden Branchennetzwerken und die Möglichkeiten des reziproke Lernens genannt, ebenso wie die gemeinsame Umsetzung von Maßnahmen, die das einzelne Unternehmen nicht allein realisieren kann. Zwingend ist aber, dass ein Akteur diese weiteren Schritte koordiniert. Diese Rolle fällt dem Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop zu, das eine Koordinierungsstelle eingerichtet hat. Die weitere Finanzierung dieser Stelle muss langfristig gesichert werden, damit die WiAll als Struktur weitergeführt werden kann.

Ebenso können die vorliegenden (verschriftlichten und in weiten Teilen öffentlich zugänglichen) Informationen von anderen Kommunen und Wirtschaftsakteuren genutzt werden. Keine der Informationen und Schlussfolgerungen – vor allem auch die beschriebenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse – sind an das Stadtgebiet oder die städtischen Wirtschaftsstrukturen der Stadt Bottrop gebunden.

Die Verbundpartner haben im Rahmen des Projektes »Bottrop 2018plus« einen intensiven Beteiligungsprozess zwischen der lokalen Wirtschaft und städtischen Akteuren entwickelt. Dabei wurde u.a. eine gemeinsame Arbeitsstruktur aufgebaut, in der kontinuierlich an den Zukunftsthemen des Wirtschaftsstandortes gearbeitet wird. Zugleich ist jedoch darauf hinzuweisen, dass das ursprüngliche Konzept der Strategischen Allianzen mit den drei Ebenen Plattform Strategische Allianzen, Thematische Strategische Allianzen und Reallabore in Bottrop nicht tragfähig war. Die Handlungsempfehlungen für andere Kommunen und Städte fokussieren daher die wichtigsten Schritte und Faktoren, um partizipative Governance-Prozesse mit Wirtschaftsakteuren anzustoßen, unabhängig davon, ob das Instrumentarium Strategische Allianzen als Struktur, einen BSC-Prozess oder andere Instrumente beinhaltet. Die Dekontextualisierung und ein Transferkonzept der Erfahrungen mit partizipativen Governance in Bottrop bilden einen wesentlichen Bestandteil des Folgeprojektes.

2.5 Bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

Das Thema »Partizipative Governance« für die nachhaltige Transformation urbaner Räume gewinnt in den letzten Jahren immer mehr an Popularität. Durch die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürger in Entscheidungsprozessen und Umsetzung von Maßnahmen werden die Legitimation der Entscheidungen und der Erfolg der Maßnahmen erhöht. In diesem Bereich unterscheidet sich der Ansatz von »Bottrop 2018plus« dadurch, dass die partizipativen Prozesse nicht auf die Beteiligung von Bürgerinnen und

Bürger per se abzielen, sondern auf wirtschaftliche Akteure als einen speziellen Teil der Bürgerschaft. Mit dieser Besonderheit wurde das Projekt und sein Ansatz für partizipative Governance auf die Agenda des Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) genommen. Auf dem Vernetzungstreffen zum Thema »Partizipative Governance und Transformation auf städtischer Ebene« wurden die Ergebnisse des Projekts vorgestellt und im Vergleich zu anderen Projekten diskutiert. Dabei wurde es klar, dass zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Beteiligungsprozesse keineswegs gleichzusetzen sind, was die Besonderheit der wirtschaftlichen Beteiligung nochmal unterstrichen hat. Es bedarf eines stärkeren Austauschs zwischen ähnlich gelagerten Projekten und vertiefende Forschung in dieser Richtung, um die Unterschiede noch deutlicher auszuarbeiten.

Für das BMBF geförderte Programm »Zukunftsstadt« spielt das Thema auch eine große Rolle. »Bottrop 2018plus« wurde bei den Zukunftsstadt Konferenzen in 2017 und 2019 mit dem partizipativen Ansatz vorgestellt. Das IAT hat die Erfahrungen vom Gesamtprojekt im Workshop »Wirkungsvolle Stadtforschung: Potenziale für Wirkungen, Verstetigung und Transfer aufbauen« bei der Konferenz in 2019 in Münster eingebracht. Dabei wurden die Unterschiede in den verschiedenen Beteiligungsprozessen nochmal deutlich.

Darüber hinaus wurden die Erfahrungen mit der Durchführung von Reallaboren im Vergleich mit anderen IAT Projekten, die die Reallabor-Methodik anwenden, gesetzt. Dadurch wurden die Erfahrungen aus »Bottrop 2018plus« auf dem Deutschen Kongress der Geografie 2019 in Kiel und dem Kongress der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) 2019 in Kassel vorgestellt und reflektiert. Auf dieser Basis wird eine Veröffentlichung vorbereitet (s. Liste mit Veröffentlichungen unten).

2.6 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen

AP1

- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2017): 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). IAT, Gelsenkirchen
- 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). IAT, Gelsenkirchen
- Nordhause-Janz, 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). IAT, Gelsenkirchen
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (im Erscheinen): Vergleichsbericht zur Ausgangslage der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop zum Ende vom Projekt »Bottrop 2018plus«. AP 1.4 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen
- Giustolisi, A. & Terstriep, J. (im Erscheinen). 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. IAT, Gelsenkirchen

AP2

- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2018): Auf dem Weg zum »Zukunftsplan Wirtschaftsstandort Bottrop 2028«. Internes Papier zum AP 2 des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen

und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen

- Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2018): »Zukunftsplan Wirtschaftsstandort Bottrop 2028«. Papier zum AP 2 des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen (nicht veröffentlicht).
- Terstriep, J. & Rabadjieva, M. (2019): Handreichung Partizipative Wirtschaftsförderung – Handlungsempfehlungen für Kommunen und Städte. Online Broschüre zum AP 2 des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen: http://www.wirtschaftsstrukturen.de/media/bot_2001_handlungsempfehlungen_rz_digital.pdf.

AP7

- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2018): Internes Bericht zum 1. Evaluationstreffen Bottrop 2018+. AP 7.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2019a): Internes Bericht zum 2. Evaluationstreffen Bottrop 2018+. AP 7.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen
- Rabadjieva, M. & Terstriep, J. (2019b): Internes Bericht zum 3. Evaluationstreffen Bottrop 2018+. AP 7.1 Bericht des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.« FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen

AP8

- gedruckte Auflage Abschlussbroschüre:
Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.) (2019): Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Veröffentlichung des Projekts »Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur«. FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.
- Internetseite Abschlussdokumentation: »www.wirtschaftsstrukturen.de«
- Welschhoff, J. & Terstriep, J. (2017): Wirtschaftsförderung neu denken Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+. Forschung Aktuell Nr. 07/2017. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Rabadjieva, M., Terstriep, J. & Seipel, N. (im Erscheinen): Where does participative government end? Expectations, commitment and involvement in the transformation of economic structures. Artikel zum Sonderheft des Difu Vernetzungstreffens zum Thema »Partizipative Governance«.
- Maria Rabadjewa, Nils Seipel & Judith Terstriep (2018): Partizipation durch Strategieentwicklung – Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung. *Forschung Aktuell*, 11/2018. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Meyer, Rabadjieva & Schlieter (im Erscheinen): Reallabore in Theorie und Praxis: Eine Reflektion des Forschungsdesigns im Hinblick auf die nachhaltige Transformation urbaner Räume.

3 Literatur

- Bundesregierung. (2016). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. Berlin.
- Davis, J.S. (2002). The Governance of Urban Regeneration: A Critique of the 'Governing Without Government' Thesis. *Public Administration*, 8 (2), 301-322.
- Derissen, S.; Quaas, M. & Baumgärtner, S. (2011). The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70(6), 1121–1128.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Fürst, D. (2003). Steuerung auf Regionaler Ebene versus Regional Governance. *Informationen zur Raumentwicklung*, 8/9.2003, 441-450.
- Grießhammer; Brohmann (2015). Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können. UFOPLAN-Vorhaben – FKZ 371211103 <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/wie-transformationen-gesellschaftliche-innovationen>
- Klein, R. J. T.; Nicholls, R. J.; & Thomalla, F. (2003): Resilience to natural hazards: How useful is this concept? *Environmental Hazards*, 5(1), 35–45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hazards.2004.02.001>
- Loorbach, D. (2010): Transition Management of Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N. & Huffenreuter, R.L. (2015): Transition Management. Tacking Stock of Governance Experimentation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 58, 48-66.
- Martin, R., Sunley, P., (2014): On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation, *Journal of Economic Geography* 15(1) 1–42
- Meerow, S., & Newell, J. P. (2015). Resilience and complexity: A bibliometric review and prospects for industrial ecology. *Journal of Industrial Ecology*, 19(2), 236–251. <http://dx.doi.org/10.1111/jiec.12252>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Rumpf, S. (2003). Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk. Dissertation Universität Trier. Abgerufen von <http://ub-dok.uni-trier.de/diss/diss50/20031104/20031104.pdf>
- Simmie, J. & Martin, R. (2010): The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1): 27-43.
- Vereinte Nationen. (2015). Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. New York.
- Wink, R., Kirchner, L., Koch, F. u. Speda, D. (2016): Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen. 1. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden
- Wittmayer, J.M. & Loorbach, D. (2015): Governing Transitions in Cities: Fostering Alternative Ideas, Practices, and Social Relations Through Transition Management, In: Loorbach, D., Wittmayer, J. M., Shiroyama, H., Fujino, J., & Mizuguchi, S.: Governance of urban sustainability transitions. Berlin: Springer, S. 13-32.

Teilvorhaben Faktor 10-Institut

1 Kurzdarstellung

1.1 Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung für das Verbundprojekt „Bottrop 2018plus – auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“ (kurz: Bottrop 2018plus) ist ausführlich in der Vorhabensbeschreibung beschrieben. Zusammengefasst ging es darum, in der Stadt Bottrop einen Prozess anzustoßen, der einen nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur fördern, entwickeln und über den Projektzeitraum in Ansätzen und konkreten Beispielen / Ausprägungen zum Vorschein bringen sollte. Dabei wurde sich Vorarbeiten aus anderen Forschungsprojekten, aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Grundlagen-Informationen – u.a. auch aus der Stadt Bottrop – bedient.

Aus der Vorhabensbeschreibung (VHB): *»Mit dem Verbundprojekt «Bottrop 2018plus» soll die **Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen** mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Fokus genommen werden, die eine langfristige Transformation begründet. Entlang definierter zukunftsorientierter Handlungsfelder und mit Hilfe der Entwicklung Strategischer Allianzen sollen dauerhafte, kooperative und strategische Governancestrukturen einschließlich eines Stakeholder-Managements aufgebaut und mit den anvisierten Reallaboren neue Instrumente der Wirtschaftsförderung erprobt und umgesetzt werden. Die Ergebnisse werden auch auf die bisherigen Aufgaben der gesamtstädtischen Wirtschaftsförderung wirken. Diese Ergebnisse können zu strukturellen Veränderungen führen, um Nachhaltigkeit und Resilienz dauerhaft als Indikatoren in das Handeln aller Akteure einzubringen.«*

Das Setting für den gewählten top-down-Ansatz bestand aus folgenden Komponenten:

- Eine „Plattform Strategische Allianzen“ als übergeordnete Governancestruktur für die weiteren Bausteine (später in „Wirtschaftsallianz Bottrop“ umbenannt)
- „Thematische Strategische Allianzen“ in den Bereichen / Handlungsfeldern „Handel“, „Handwerk“ und Freizeitwirtschaft & Tourismus“ für die strategische Steuerung des top-down-Ansatzes in diesen von Nachhaltigkeit und Resilienz besonders „betroffenen“ Bereichen innerhalb der Wirtschaftsstruktur Bottrops
- Reallabore, für die operative und experimentelle Arbeit in den oben genannten Handlungsfeldern
- Ein Indikatorenset und ein Bewertungs- und Monitorings-Instrument für alle oben genannten Akteursebenen

Die spezifische Aufgabenstellung des „Teilprojektes 3 – Strategische Allianzen und Bewertung“ war der Aufbau und die Begleitung der Plattform und der thematischen Strategischen Allianzen und die Entwicklung und Einführung des Bewertungs- und Monitoring-Instrumentes inkl. der Entwicklung eines passenden Indikatorensets.

Aus der VHB: *»In dem vom Faktor 10 – Institut (f10) verantworteten Teilvorhaben werden die für die Wirtschaftsförderung der Stadt Bottrop neuen Instrumente Plattform Strategische Allianzen und Strategische Allianzen konzipiert, aufgebaut und gesteuert. Dies erfolgt in enger Abstimmung mit den lokalen Akteuren, sollen doch diese Netzwerke eine dauerhafte Einrichtung in der Wirtschaftsförderung werden. Das dafür notwendige grundlegende Instrumentarium wurde im Projekt ADMIRe in den Jahren 2012 bis 2015 entwickelt und zum Teil in Augsburg erprobt. In enger Zusammenarbeit mit dem IAT und der Stadt Bottrop werden die Instrumente an die lokalen Gegebenheiten in Bottrop angepasst und erweitert, sowie dauerhaft implementiert und umgesetzt. Ziel des Teilvorhabens ist das Aufsetzen von Strategischen Allianzen inklusive einer übergreifenden Plattform Strategische Allianzen und das „auf Kurs“ halten dieser Einrichtungen mittels eines Bewertungs- und Monitoring-Instrumentes um den*

maximalen Beitrag im Sinne von Nachhaltigkeit und Resilienz für die städtischen Wirtschaftsstrukturen zu leisten. Ein solches Bewertungs- und Monitoringinstrument wird es den Akteuren ermöglichen, die eigenen Aktivitäten am Leitbild der Nachhaltigkeit und den Wirkungszusammenhängen einer resilienten Stadt(entwicklung) selbständig zu reflektieren und zu entwickeln. Das Teilvorhaben trägt – quantitativ und qualitativ gemessen und bewertet - dazu bei, dass Unternehmen bzw. Institutionen; Einzelpersonen bzw. Akteure sich in Form von thematischen Strategischen Allianzen vernetzen und somit gemeinsam eingebrachter Kompetenz zentrale Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens in Angriff nehmen. Der Know-how-Aufbau und -Transfer geschieht zum einen durch die Projektdurchführenden in Richtung der in der Allianz zusammengeschlossenen Organisationen, zum anderen durch den Austausch zwischen den Allianzmitgliedern untereinander. F10 übernimmt in den Arbeitspaketen eine wesentliche Schlüsselrolle an der Schnittstelle zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen, normativen Erfordernissen, realen Rahmenbedingungen und subjektiven Bedürfnissen der Stakeholder durch Moderation und Steuerung von Dialogprozessen mit den vor Ort Akteuren aus Stadt, Wirtschaft und Gesellschaft und der Wissenschaft und den Experten.«

1.2 Voraussetzungen für die Durchführung des Projekts

Das Verbundprojekt wurde weitgehend entsprechend der in der VHB dargelegten Struktur umgesetzt. Die in der VHB dargelegten Voraussetzungen waren zu Beginn des Projektes weitgehend vorhanden – einzig von dem Handlungsfeld „Freizeitwirtschaft & Tourismus“ wurde sich relativ früh im Projekt verabschiedet (*Begründungen hierzu: siehe gemeinsamer Schlussbericht bzw. Beitrag der Stadt Bottrop hierzu. Die Entscheidung hierzu wurde von der Stadt Bottrop getroffen und verantwortet*). Es wurde ersatzweise das Handlungsfeld „Nachhaltige Gründungen“ aufgenommen.

Während der Durchführung des Verbundvorhabens stellten sich aber weitere Hürden und Rahmenbedingungen heraus, die zu fortlaufenden Veränderungen / Anpassungen der Projektstruktur führten. So wurde zwar die Plattform Strategische Allianzen als „Wirtschaftsallianz“ aufgebaut, etabliert und erfolgreich/regelmäßig betrieben, jedoch wurden die thematischen Strategischen Allianzen nach Anlaufschwierigkeiten (*nähere Ausführungen siehe Teilprojekt der Stadt Bottrop oder Gesamtbericht*) auf Betreiben der Stadt Bottrop hin aufgelöst und ersatzlos gestrichen (*siehe auch eingereichte und mit dem Projektträger abgestimmte Modifikation der VHB in 2018*). Die in diesen Allianzen angedachte thematisch-strategische Ebene wurde daraufhin in die Reallabor-Ebene verlegt – aber auch dort kam sie im Laufe des Projektes wenig bis gar nicht zum Tragen (*siehe wiederum gesamter Schlussbericht bzw. Teil-Bericht der Stadt Bottrop, sowie Zwischenberichte und Hinweise an den Projektträger*).

Die angestrebte Anzahl Reallabore und die jeweilige inhaltlich experimentelle Arbeit in den Reallaboren fand zudem quantitativ und qualitativ weniger umfangreich statt wie in der VHB geplant.

Diese Veränderungen hatten direkten und massiven Einfluss auf die Einführung und Anwendung des Indikatorensets und des Bewertungs- und Monitorings-Instrumentes. Abschließend muss konstatiert werden, dass die Einführung über erste Workshops und Einführungen sowie die Anwendung über Pilot-Anwendungen nicht hinaus kam. Das Instrument und die Indikatoren liegen aber dennoch vollständig entwickelt und praxistauglich zur Anwendung und weiteren Nutzung vor. Ebenso wurde eine Status-Quo-Erhebung durchgeführt.

1.3 Planung und Ablauf des Vorhabens

Die Planung und der Ablauf des Vorhabens fand in enger Abstimmung zwischen den Verbundpartnern und unter der Leitung des Verbundkoordinators (Stadt Bottrop) statt.

Die Umsetzung erfolgte entlang der in der VHB definierten Arbeitspakete, der Meilensteine und der zu erreichenden Ziele sowie der zu erstellenden Produkte.

Zwei-wöchentliche Telefonkonferenzen, ein regelmäßiger Mail-Austausch, eine gemeinsame Cloud-Ablage und ca. zwei-monatliche Projekttreffen in Bottrop haben das Projektmanagement unter den beteiligten Akteuren ausreichend ermöglicht und zielführend gestaltet. Folgende Verbundpartner-Projekttreffen wurden durchgeführt – inkl. Beteiligung des Faktor 10 – Instituts:

2016	2017	2018	2019
24.10.2016	17.01.2017	01.02.2018	25.03.2019
24.10.2016	14.02.2017	22.03.2018	13.05.2019
	02.03.2017	28.05.2018	04.07.2019
	04.05.2017	30.08.2018	
	18.05.2017	26.09.2018	
	01.06.2017	15.11.2018	
	24.08.2017		
	30.11.2017		

Mitte 2018 wurde aufgrund der oben beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen und zwischenzeitlichen Projekterkenntnissen die Vorhabenbeschreibung kosten- und aufgabenneutral modifiziert (*eingereicht beim Projektträger am 28. Juni 2018 durch die Stadt Bottrop*). Nach Abstimmung und Genehmigung der Modifikationen durch den Projektträger wurden die dort beschriebenen Anpassungen umgesetzt. Im weiteren Verlauf des Projektes kam es zu weiteren Anpassungen, die fast ausschließlich von der Stadt Bottrop / dem Verbundkoordinator zu verantworten waren. So sah sich die Stadt Bottrop an verschiedenen Stellen des Projektes genötigt – in der Regel aufgrund von Akzeptanz und Rahmenbedingungen seitens der Wirtschaftsakteure – weitere Anpassungen vorzunehmen. Diese führte u.a. dazu, dass ein Mitarbeiter des Faktor 10 – Instituts auf Drängen der Stadt Bottrop das Projekt verlassen musste und durch einen Nachfolger ersetzt wurde. Zudem konnte das Teilvorhaben / Arbeitspaket Monitoring & Bewertung nicht wie geplant umgesetzt werden: die praktische Anwendung und Erprobung war nur in Ansätzen möglich.

1.4 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an dem angeknüpft wurde

Das Teilprojekt „Strategische Allianzen und Bewertung“ hat an dem Forschungsstand aus dem Projekt ADMIRe (siehe: www.admire-a3.de; Projekt wurde ebenfalls vom BMBF gefördert und vom DLR begleitet) nahtlos angeknüpft. Die Erfahrungen aus dem ADMIRe-Projekt in der Stadt Augsburg wurden auf- und weiterverarbeitet und in ein für die Stadt Bottrop und die dort existierenden Wirtschaftsstrukturen passendes Konzept überführt.

Kombiniert mit dem projektübergreifenden Leit-Ansatz „Nachhaltigkeit und Resilienz“ wurde ein Konzept für eine Plattform Strategische Allianzen und Thematische Strategische Allianzen entwickelt und in Bottrop umgesetzt.

Der wissenschaftliche Ansatz der Strategischen Allianzen (siehe u.a.: *Engelmann, T. et al (2015); Hafner, S.; Engelmann, T.; Merten, T. (2014); Hafner, S.; Miosga, M.; Norck, S.; Reimer, M-(2015) und Merten, T. et al (2015)*) war für uns an dieser Stelle ausgereift wissenschaftlich erarbeitet und hinterlegt, so dass

hier nur noch auf der Umsetzungs- und Implementierungsebene geforscht und gearbeitet werden musste. Hier kamen klassische Methoden der Moderation und des Veränderungsmanagements zum Einsatz. Vertiefend erarbeitet wurden neue und innovative Methoden der Entscheidungsfindung, da dies für die notwendige Geschwindigkeit in Nachhaltigkeits-Veränderungsprozessen als ein Schlüsselement erachtet wurde. Siehe: *Schmid, Johannes & Seipel, Nils: Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen. AP4 Paper des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.*

Das Themenfeld Nachhaltigkeit und Resilienz wurde durch die Projektpartner transdisziplinär im Projekt vertieft und auf der Ebene „Wirtschaftsstrukturen“ angewandt. Das dabei entstandene Werk (*Welschhoff, J.; Terstriep, J.; Seipel, N.; Gonka, T. (2017): Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt «Bottrop 2018+».* AP1 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen) hat sowohl die klassische Literatur zum Thema Nachhaltigkeit; die vielfältigen Erfahrungen und Erarbeitungen des Faktor 10 – Instituts; Werke zu Resilienz und Werke zur Transformation (städtischer) Wirtschaftsstrukturen berücksichtigt.

1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Eine Zusammenarbeit mit Akteuren jenseits des Wirtschafts-Raumes Bottrop fand auf wissenschaftlicher Ebene statt:

- Teilnahme an Veranstaltungen, Evaluationen und Querschnittsthemen-Diskussionen im Rahmen des Vernetzungsprojektes SynVer*Z des Deutschen Instituts für Urbanistik
- Teilnahme an den Experten-Workshops im AP 7 (*Details: siehe dort*)
- Interviews mit Experten aus dem Bereich der Reallabor-Forschung und -Umsetzung für die Erstellung des Papers: *Schmid, J.; Seipel, N.; Merten, T. (2019): Planung von Reallaboren – ein Praxis-Leitfaden. AP5 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften*
- Interviews mit Experten aus dem Bereich der Transformations-Forschung und -Umsetzung für die Erstellung des Papers: *Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.) (2019): Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Veröffentlichung des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop*

2 Eingehende Darstellung

2.1 Erzielte Ergebnisse - im Vergleich mit den vorgegebenen Zielen

Im Teilprojekt „Strategische Allianzen und Bewertung“ waren die Meilensteine, die zu erzielen waren:

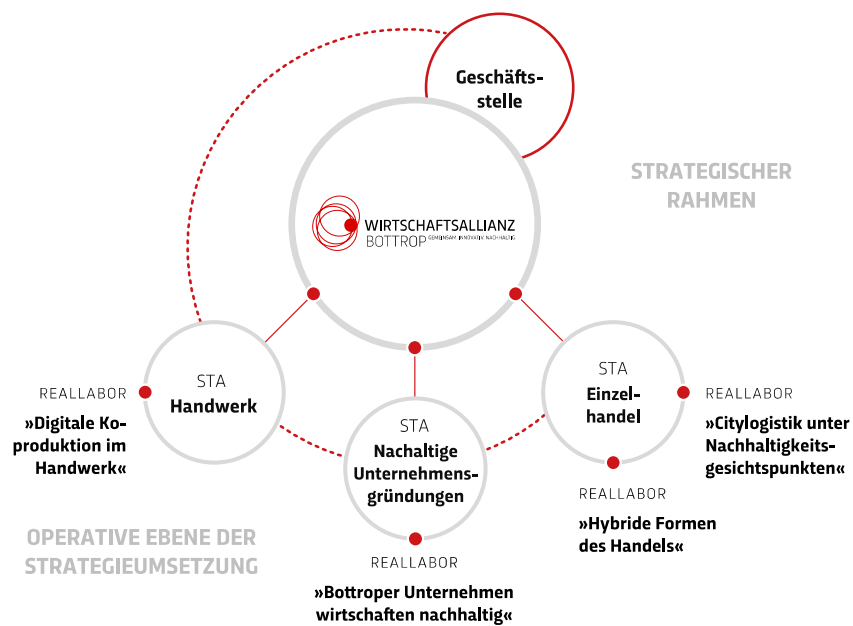
- a. Entwicklung und Aufbau der Plattform Strategische Allianzen (AP4)
- b. Entwicklung und Aufbau der Thematischen Strategischen Allianzen (AP4)
- c. Entwicklung, Einführung, Anwendung und überarbeitete Fertigstellung des Bewertungs- und Monitorings-Instrumentes inkl. Indikatorenset (AP6)
- d. Erstellung von entsprechenden Veröffentlichungen und Arbeits-Papieren (AP8)
- e. Mitarbeit in allen anderen Arbeitspaketen unter der Leitung der anderen Partner (AP1, 2, 3, 5, 7 und 9)

Wissenschaftliche Arbeitsziele (laut Vorhabenbeschreibung):

- Gesamtziel: Im Rahmen des Projektes Bottrop 2018plus sollen innovative Governance-Modelle, die schon in anderen Feldern erprobt wurden, auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen werden und so ihre Anwendbarkeit verbessert und die nachhaltige und resiliente Entwicklung des Standortes gefördert werden.
- Teilziel „Strategische Allianzen“: Entwicklung, Aufbau und Steuerung von Strategischen Allianzen und der Plattform Strategische Allianzen
- Teilziel „Monitoring & Bewertung“: Entwicklung eines Monitoring- und Bewertungsinstrumentes für die Strategischen Allianzen / Reallabore – mit dem Fokus auf eine nachhaltige und resiliente Stadt-/Wirtschaftsstrukturentwicklung in dem jeweiligen Handlungsfeld und der Stadt Bottrop.

Im Vergleich zu den oben genannten Meilensteinen und Zielen, konnten folgende Ergebnisse erreicht werden: Die Entwicklung und der Aufbau der **Wirtschaftsallianz als Plattform der Strategischen Allianzen** konnte wie geplant und erfolgreich umgesetzt werden. Die Wirtschaftsallianz (WiAll) wurde bis Mitte 2018 von f10 entwickelt und gemeinsam mit den Projektpartnern aufgebaut. Verschiedene Instrumente zur Steuerung der WiAll wurden eingeführt; Erfahrungen in der Anwendung ausgewertet und auf die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure reagiert. Die WiAll wurde Mitte 2018 in die Hände des Stadt Bottrop übergeben, um sie damit zu einem dauerhaften Instrument der städtischen Wirtschaftsförderung zu machen.

Abb.1: Struktur der Wirtschaftsallianz

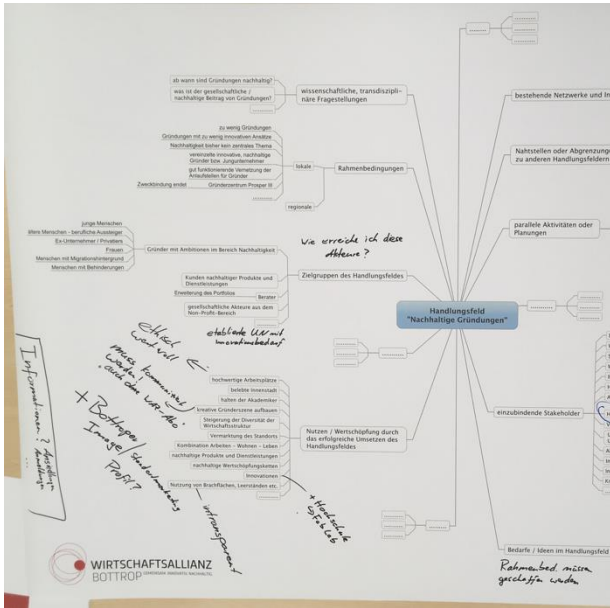


Quelle: IAT

Eine von der Stadt Bottrop verantwortete „fortlaufende Dokumentation zu den Treffen der Wirtschaftsallianz“ zeigt die Inhalte, die Diskussionen und die (Zwischen-)Ergebnisse der einzelnen 8 Wirtschaftsallianz-Treffen auf (siehe Schlussberichtsteil der Stadt Bottrop).

Folgende Instrumente wurden im Prozess des Aufbaus der Wirtschaftsallianz eingesetzt:

- Stakeholderanalyse und -management
- Selbstbewertungsmethoden
- Selbstregulierende, hierarchielose Arbeitsgruppen
- SWOT-Analysen zur Identifikation von Chancen & Risiken sowie Stärken & Schwächen
- Balanced-Score-Cards und Strategie-Karten zur Umsetzungsunterstützung der Ziele
- Wesentlichkeitsanalyse als Priorisierungsinstrument
- Projekt-Steckbriefe
- Reallabor-Steckbriefe
- Neuartige Entscheidungsfindungsmethoden
- Zukunftsplan



Quelle: f10

Das gemeinsam vom Oberbürgermeister Hr. Tischler und den Akteuren der Wirtschaftsallianz unterzeichnete Leitbild war eines der Meilensteine in der Entwicklung und dem Aufbau dieses Partizipationsinstrumentes.

Abb.3: Leitbild der Wirtschaftsallianz Bottrop

Als neuartiger Zusammenschluss Bottroper Unternehmen und Akteure der Wirtschaftsförderung verfolgt die Wirtschaftsallianz Bottrop das strategische Ziel, Beiträge zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop zu leisten und Bottrops lokale Wirtschaft und Beschäftigung zu fördern.

Gemeinsam – Die Wirtschaftsallianz etabliert neue Formen der Zusammenarbeit. Es werden gemeinsam Strategien entwickelt und Maßnahmen kollaborativ umgesetzt, um in starken Partnerschaften den Wirtschaftsstandort Bottrop zukunftsfähig aufzustellen. Kooperation und Vernetzung sind der Schlüssel für Wissenstransfer, Ressourceneffizienz und eine hohe Durchschlagskraft in der Umsetzung. Über ein integriertes und abgestimmtes Vorgehen wird die Komplementarität zu bestehenden Initiativen gewährleistet.

Innovativ – Der Innovationsanspruch bezieht sich sowohl auf die durch die Wirtschaftsallianz neu angestoßenen Prozesse als auch auf die angestrebten Ergebnisse. Die Zusammenarbeit in strategischen Allianzen ist ein neues innovatives Konzept der partizipativen Wirtschaftsförderung. Die lokale Innovationskraft wird als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung gesehen, die dazu beitragen kann, den strukturellen Wandel nachhaltig zu gestalten. Innovation und Anpassungsfähigkeit in Geschäftsmodellen und Produktionsprozessen sind die Basis für eine resiliente, d.h. widerstandsfähige Wirtschaft Bottrops.

Nachhaltig – Klassische wirtschaftliche Wachstumsziele werden Zug um Zug ergänzt durch ein mehrdimensionales Nachhaltigkeitsverständnis, welches ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen vereint. Auf Basis der umfassenden Strategie der „Zukunftstadt Bottrop 2030“ für die Stadtgesellschaft werden im Rahmen der Wirtschaftsallianz operative Zielsetzungen für die Stadt als Wirtschaftsstandort mit konkreten Projekten adressiert, die zu ersten messbaren Erfolgen führen. Dies liefert hilfreiche Blaupausen für nachhaltiges und resilientes Wirtschaften und Handeln.

Wir sind dabei! Wir erkennen das Leitbild und die Leitziele der Wirtschaftsallianz an und setzen uns nach unseren Möglichkeiten für die Zielerreichung ein:

(Handwritten signatures and names: Klaus Müller, F. Beyer, Johann Bergmann, Karl-Heinz, etc.)

Quelle: Stadt Bottrop



LEITZIELE

der Wirtschaftsallianz bis zum Jahr 2025 (ENTWURF*)

Die Ziele stellen den angestrebten Zustand (spätestens im Jahre 2025) an – soweit nicht anders angegeben.

Gemeinsam

Kooperation

- In der Wirtschaftsallianz begegnen sich die Akteure auf Augenhöhe und die Zusammenarbeit ist geprägt von Transparenz und fairem Miteinander*
- Kooperationen der Akteure sind mit allen relevanten Informationen online verfügbar**
- Die Vernetzung mit dem Bottroper Umland ist Realität und die Zukunft wird gemeinsam gemeistert**
- ...

Arbeit und Beschäftigung

- Die Beschäftigtenquote von Frauen und der über 55-Jährigen liegt über dem NRW-Durchschnitt***
- Die Führungspositionen in den Betrieben Bottrops teilen sich Frauen wie Männer zu gleichen Anteilen***
- Eine Kombination aus Wohnen und Arbeiten durch neue Wohnmodelle ist an vielen Orten realisiert**
- Das verfügbare Haushaltseinkommen entspricht dem NRW-Durchschnitt; die Einkommensunterschiede der Haushalte sind geringer als im NRW-Durchschnitt; Einkommensunterschiede zwischen Mann und Frau sind nicht mehr vorhanden**
- Betriebliche Gesundheitsförderung, physisch und psychisch hochwertige Arbeitsbedingungen sowie faire Löhne kennzeichnen Bottroper Unternehmen***
- Flexible Arbeitszeiten und -formen sowie die Vereinbarkeit von Familie / Privatleben und Arbeitsleben / Beruf kennzeichnen Bottroper Unternehmen*
- ...

Lebensqualität

- Alle Bottroper Bürger/innen haben wohnortnahe Einkaufs- und Versorgungsmöglichkeiten**
- Alle Bottroper Bürger/innen haben eine ausreichend breite und spezifische sowie eine räumlich nahe medizinische Versorgung**
- Die Innenstadt Bottrops ist unter Mithilfe der Geschäftsinhaber attraktiv und lebenswert gestaltet*
- Die bereits hohe Lebensqualität in Bottrop ist weiter gestiegen und transparent nach außen erlebbar*
- ...

Teilhabe und Integration

- Die Beschäftigtenquote von Menschen mit Migrationshintergrund liegt über dem NRW-Durchschnitt***
- Ethnische Ökonomien sind in Bottrop Normalität – auch für die Menschen ohne Migrationshintergrund. Diese Ökonomien tragen substantiell zum Wohlstand Bottrops bei*
- Bildungsteilhabe und Chancengleichheit sowie der Arbeitsmarktzugang für Menschen mit Migrationshintergrund / Menschen mit Behinderungen / sog. Randgruppen unterscheidet sich nicht von denjenigen ohne Migrationshintergrund / Behinderung oder Randgruppen-Zugehörigkeit. Umfassende Inklusion ist Teil des Bottroper Zusammenlebens, das im öffentlichen Leben spürbar ist***
- ...

Internationale Verantwortung

- Bottrop leistet seinen Beitrag für eine global nachhaltige Entwicklung und praktiziert nachweislich transparente Wertschöpfungsketten***
- Bottrop und die Bottroper Unternehmen / Organisationen sind aktiver Teil des „fairen Handels“***
- Die Wirtschaftsallianz fördert den internationalen Wissens- und Bildungsaustausch***
- ...

LEGENDE

- * Ihre Anmerkungen auf den Veranstaltungen der Wirtschaftsallianz
- ** Zukunftsstadt Vision 2030+
- ***NRW-Nachhaltigkeitsstrategie

* Entwurf des Projektteams auf Basis der Ergebnisse der vorherigen Veranstaltungen; wird kontinuierlich aktualisiert
Stand: Juni 2017



Quelle: Projektteam

F10 hat nach der Übergabe der Wirtschaftsallianz in die Hände der Stadt Bottrop verstärkt die Rolle der prozessbegleitenden Evaluation und damit die Reflektion der Anwendung der Instrumente und der Vorgehensweisen im Betrieb der Allianz übernommen. F10 war darüber hinaus weiterhin an der inhaltlichen Konzeption und auch Umsetzung der Allianz-Treffen beteiligt und hat zudem einige der Treffen gesamtführend moderiert. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess sind in die Veröffentlichung *Merten, T., Seipel, N., Schmid, J. (2019): Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen. Ergebnis des Projekts „Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“. AP4 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften* eingeflossen.

Die Entwicklung und der Aufbau der drei Thematischen Strategischen Allianzen wurde ab Projektbeginn bis Mitte 2018 intensiv von f10 vorangetrieben. Mitte 2018 hat sich dann allerdings die Stadt Bottrop entschieden, die drei Ebenen „Wirtschaftsallianz – thematische Allianzen – Reallabore“ auf zwei Ebenen zu kürzen und die Ebene der thematischen Allianzen mit der Ebene der Reallabore zu verheiraten. Gründe hier waren vor allem die unzureichend erkennbare Trennung der Aufgaben / Anforderungen zwischen den drei Ebenen und die unzureichenden zeitlichen Ressourcen der Wirtschaftsakteure, auf allen drei Ebenen zu agieren. In der Modifikation der Vorhabensbeschreibung wurde die Integration der thematischen Allianzen in die Reallabore niedergelegt (Begründungstext in der Modifikation der VHB: *„In der praktischen Arbeit mit den Bottroper Wirtschaftsakteuren hat sich gezeigt, dass eine Trennung der drei Ebenen (Plattform, strategische Allianzen, Reallabore) schwer vermittelbar ist, da die beteiligten Akteure gerne in allen Bereichen involviert sein wollen und sich dann Dopplungen ergeben. In 2018f wird sich zeigen, in wieweit die Trennung der Wirtschaftsallianz von den thematischen Allianzen aufrechterhalten werden kann – bzw. die Trennung der thematischen Allianzen von den Reallaboren. Die Vorteile und Sinnhaftigkeit der praktizierten Trennung mit den sehr wohl existierenden Verbindungslinien wird in 2018 weiter kommuniziert und an die Akteure praxisorientiert herangetragen. Ebenso wird sich zeigen, wie es weiter gelingt, das Strukturelle und Strategische in den Allianzen weiter zu festigen und die Einführung und Anwendung des Bewertungs- und Monitoringsystems zu bewerkstelligen.“*), so dass ab Mitte 2018 die Verantwortung für diese „zusammengelegte Ebene“ im AP5 – Reallabore und damit bei der Stadt Bottrop lag. Eine weitere Bearbeitung der thematischen Allianzen hat ab diesem Zeitpunkt nicht mehr stattgefunden.

Folgende Treffen der Wirtschaftsallianz Bottrop (inkl. der Thematischen Strategischen Allianzen) wurden durchgeführt – inkl. Beteiligung des Faktor 10 – Instituts:

2017	2018	2019
23.03.2017	21.06.2018	29.05.2019
27.04.2017	15.11.2018	05.09.2019
28.06.2017		inkl. Abschlusskonferenz
19.09.2017		
05.10.2017		
07.11.2017		
30.11.2017		

Die Ergebnisse dieser umfangreichen, wissenschaftlich fundierten und praktisch umgesetzten Herangehensweise sind in den folgenden Veröffentlichungen beschrieben:

- Merten, Thomas; Gonka, Thomas; Seipel, Nils (2018): Wirtschaftsallianz Bottrop: Vorgehensweise - Erkenntnisse – Ergebnisse (ein Zwischenfazit). Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Schmid, Johannes & Seipel, Nils: Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen. AP4 Paper des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- Gedruckte Auflage
Merten, T., Seipel, N., Schmid, J. (2019): Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen. Ergebnis des Projekts „Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“, FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
(Anm.: die beiden „Arbeitspapiere mit Erkenntnissen, Ergebnissen & Vorgehensweisen“ aus AP4 und AP6 sind hier zu einer Veröffentlichung zusammengefasst worden)

Das **Bewertungs- und Monitoring-Instrument** inkl. der Indikatoren wurde im Zeitplan fertig erstellt und als Instrument und begleitendes Arbeits-Papier den Projektpartnern zur Verfügung gestellt. Die Projektpartner waren in die Entwicklung auf verschiedenen Stufen intensiv eingebunden worden – ebenso Akteure aus dem Bottroper Umfeld. Die Entwicklung der Indikatoren wurde in einem breit angelegten Such- und Bewertungsprozess vorgenommen. Der Anspruch des Faktor 10 – Instituts war es, zum einen belastbare, in nationalen und internationalen Rahmenwerken bereits verwendete Indikatoren zu integrieren und zum anderen die damals noch vorhandene Lücke in der Bewertung von Wirtschafts-Struktur-Veränderungen zu schließen und am Ende des Prozesses eine gezielt auf die Stadt Bottrop zugeschnittene, ca. 30 ausgewählte Indikatoren umfassende Sammlung zu generieren

So wurde eine Vielzahl von Rahmenwerken evaluiert und bewertet (65 Rahmenwerke wurden analysiert; davon 38 wurden in die vertiefte Betrachtung aufgenommen; an 7 Top-Rahmenwerken – siehe folgende Auflistung – wurde sich anschl. orientiert).

- *agiplan Resilienzbarometer*: Starker Fokus auf Wirtschaftsstruktur und Resilienz.
- *NRW Nachhaltigkeitsstrategie*: NRW als nächstgrößere Verwaltungseinheit für Bottrop und daher hohe Gültigkeit der Strategie.
- *Cercle Indicateurs*: Sehr detaillierte Auffächerung der Aspekte und breite Anwendung in der Schweiz.
- *ISO 37120*: International gültiges Rahmenwerk für nachhaltige Städte.
- *Monitor nachhaltige Kommune der Bertelsmann Stiftung*: Sehr übersichtliches aktuelles Indikatorensystem mit wissenschaftlicher Herleitung und vielfältigen Aspekten.
- *Gemeinsam empfohlene Indikatoren zur kommunalen Nachhaltigkeit*: In breitem Stakeholder-Dialog und in Praxisanwendungen abgestimmtes Indikatorenset mit gut normierten Indikatoren.
- *Smart sustainable cities indicators*: Indikatorensystem mit Fokus auf nachhaltige Städte, erweitert um den Fokus auf Informations- und Kommunikationstechnologien im Sinne des Leitbilds „smart cities“.

Die Indikatoren wurden examiniert und zusammengefügt (180 Indikatoren wurden identifiziert, unterteilt in 11- Ober-Aspekte und 56 (Teil-)Aspekte, welche wiederum eine Vielzahl von Indikatoren /

Themen umfassen). Ein praktikables und dennoch wissenschaftlich tragfähiges Bewertungssystem wurde erarbeitet.

Tabelle 1: Aspekte des entwickelten Indikatoren-Sets (

Ober-Aspekt	Aspekte	Erläuterung (nicht erschöpfend)
Umwelt und Natur	Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	Boden Wasser Rohstoffe Energieträger
	Naturschutz/Biodiversität	Luftqualität Wasserqualität Bodenqualität Natur und Landschaft Biodiversität Naturschutz
	Schadstoffemissionen	Feinstaub Stickoxide
	Abfall/Abwasser	Mengen Belastung Entsorgung & Behandlung
	Treibhausgasemissionen	direkte/indirekte
	Betrieblicher Umweltschutz	Maßnahmen & Programme Energieeinsparungen Umweltmanagementsysteme
	Umweltwirtschaft	Recycling & Entsorgung Umweltschutz Umweltdienstleistungen
	Betriebliche Ressourceneffizienz und -produktivität	
	Nachhaltiger Konsum und Lebensstile	Nutzen statt Besitzen-Konzepte Dienstleistungsmodelle Sharing/Teilen Langlebigkeit Lebenszyklus-Optimierung Produktzertifizierung
Standort-attraktivität	Stadtattraktivität	Kultur Freizeit Erholung Sicherheit Lebenskosten Wohnen
	Infrastruktur	Informations- und Kommunikationsinfrastruktur Verkehrsinfrastruktur
	Familienfreundlichkeit	Betreuungsangebote Vereinbarkeit Beruf & Familie Freizeitmöglichkeiten für Familien
Wohlstand	Einkommen & Vermögen	Preisniveau Einkommens-/Vermögensverteilung
	Armut	Bedürftigkeit Soziale Unterstützung

Ober-Aspekt	Aspekte	Erläuterung (nicht erschöpfend)
	Gesundheit	Erkrankungen Krankschreibungen Gesundheits- und Präventionsprogramme
Teilhabe und (Geschlechter-) Gerechtigkeit	Teilhabe und (Geschlechter-) Gerechtigkeit	Integration Inklusion Chancengleichheit Geschlechtergerechtigkeit
Mobilität	Personenmobilität	Personenverkehr Pendlerströme
	Logistik	
Internationale Verantwortung	Internationale Verantwortung	Fairer Handel Unterstützung der am wenigsten entwickelten Länder
Aus-/Bildung	Aus-/Bildung	Ausbildung Bildungschancen Weiterbildung/lebenslanges Lernen
Governance, Haushalt und Steuern	Governance, Haushalt und Steuern	Partizipation Planung Öffentlicher Haushalt Steuern Kostenwahrheit/Verursachergerechtigkeit
Innovation	Innovation	Know-how Forschungs- & Entwicklungsausgaben Innovationsförderung
Beschäftigung	Beschäftigung	Einkommen Erwerbstätigkeit Arbeitsmarkt Arbeitskräfte Demografischer Wandel
Wirtschaftsstruktur	Wirtschaftsstruktur	Flexibilität der Wirtschaft/Resilienz Branchenmix Größenverteilung KMU/Großunternehmen
	Liefer- und Wertschöpfungskette	Bewertung von Lieferanten Arbeits-, Sozial-, Umweltstandards Menschenrechte Zertifizierung

Quelle: Faktor 10 – Institut

Bei näherer Betrachtung zeigte sich, dass es für einige Aspekte mehr, für andere weniger Indikatoren gab. Zudem gab und gibt es viele Output-Indikatoren, aber wenige Input- oder Wirkungsindikatoren.

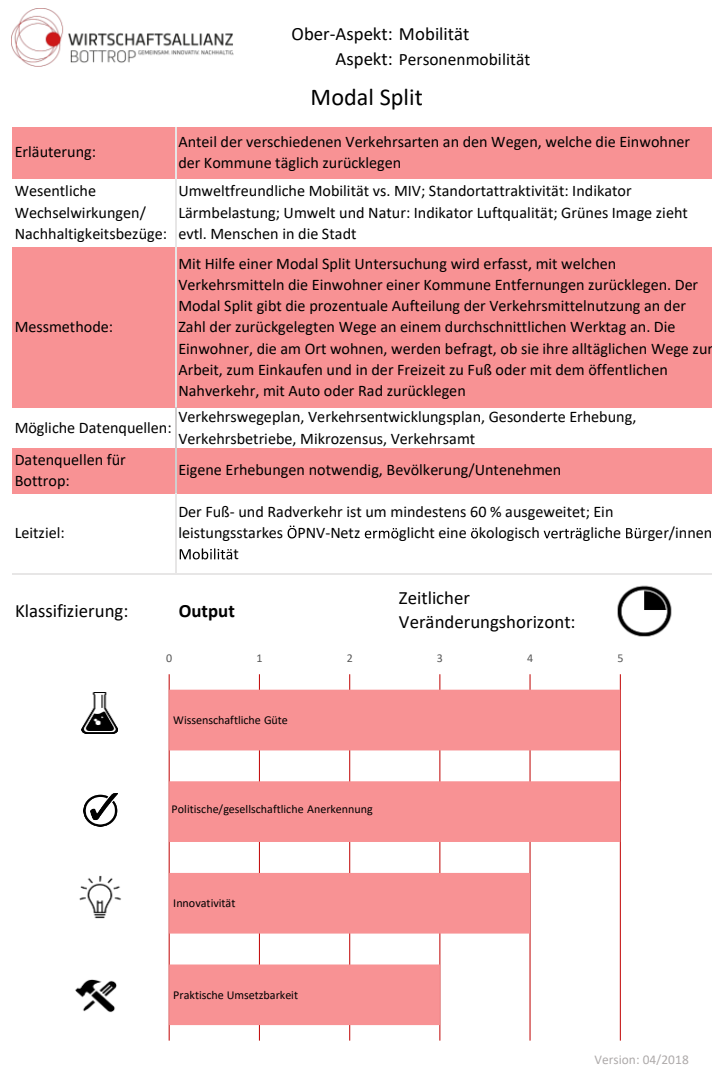
Abb. 6: Typisierung von Indikatoren



Quelle: Faktor 10 – Institut

Pro ausgewähltem, priorisiertem Indikator ist vom Projektteam ein sogenannter Steckbrief erstellt worden, so dass die Anwender des Instrumentariums eine genaue Vorstellung von der Güte, der Anerkennung, des Innovationsgrades und der praktischen Umsetzbarkeit bekamen.

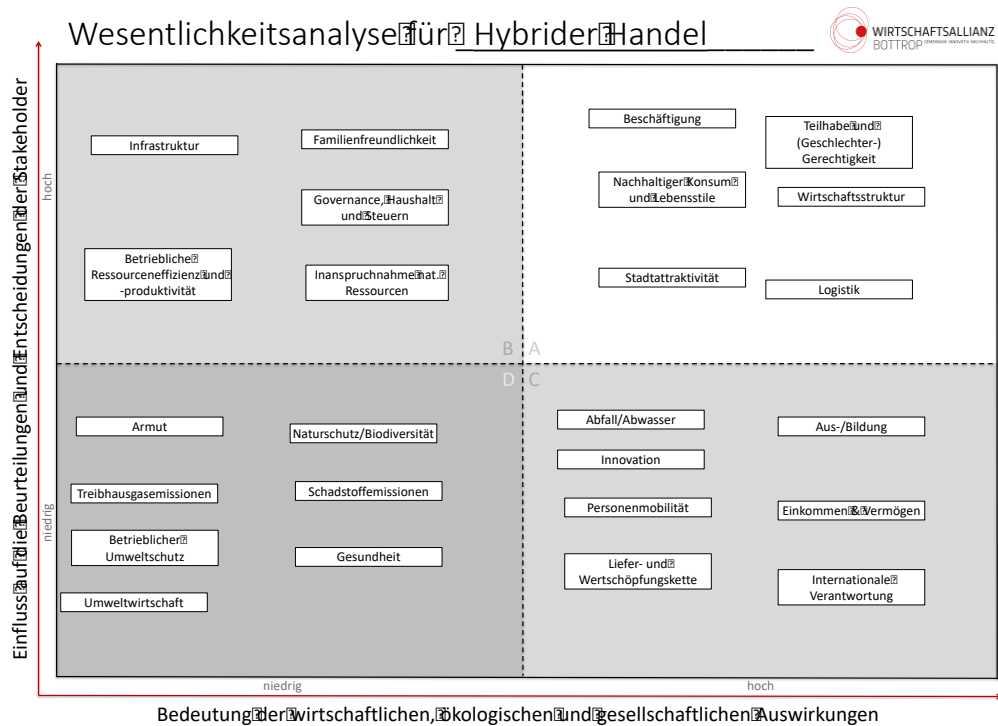
Abb. 7: Indikator-Steckbrief



Quelle: Faktor 10 – Institut

Die Priorisierung der vorhandenen Indikatoren für den jeweiligen Anwendungsfall erfolgte mittels einer sogenannten Wesentlichkeitsanalyse, die schnell, partizipativ aber dennoch ausreichend genau eine Einordnung der Indikatoren unter den beteiligten Akteuren ermöglicht.

Abb. 8: Wesentlichkeitsanalyse



Quelle: Faktor 10 – Institut)

Für die weitere Erarbeitung von Indikatoren wurden die Anforderungen an Indikatoren wissenschaftlich dargelegt und soweit verdichtet, dass eine Handlungsanleitung zur Erstellung geeigneter Indikatoren für die Bewertung von Wirtschafts-Transformations-Prozessen entstand.

Das Instrumentarium wurde zu verschiedenen Gelegenheiten vorgestellt (Projektpartner, Wirtschaftsallianz und Reallabore), eingeübt (Wirtschaftsallianz und Reallabore) und an die Akteure übertragen. Das Instrumentarium wurde zu Mitte 2018 zur Anwendung in der Wirtschaftsallianz und in den Reallaboren zur Verfügung gestellt. Eine „Null-Messung“ der Nachhaltigkeits- und Resilienz-Performance-Messung wurde im Herbst 2018 durchgeführt und mit den Akteuren der Wirtschaftsallianz diskutiert. Eine erneute Messung zur Bestimmung der Veränderung / Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Bottrop in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz konnte im Projektzeitrahmen nicht mehr vorgenommen werden, da a) hierfür der zeitliche Abstand zur Null-Messung zu gering war und b) die Veränderungsgeschwindigkeit auf den Ebenen WiAll und Reallabore ebenfalls zu gering war, um einen signifikanten Fortschritt mittels der ausgewählten Indikatoren messen zu können.

Die Ergebnisse dieser umfangreichen und wissenschaftlichen Herangehensweise inkl. der ersten Umsetzungen auf Ebene der Wirtschaftsallianz und der Reallabore sind in den folgenden Veröffentlichungen beschrieben:

- 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). Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften
- Umfrage-Ergebnisse: Einblicke & Ergebnisse zu Nachhaltigem Wirtschaften (internes Papier; 5/19)
- Reflektion der Einführung und Anwendung des Monitoring- und Planungsinstrumentes für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen in Bottrop (internes Papier; 9/19)

- Dokumentation des Indikatoren-/Monitoring-Workshops für die Bottroper Lokalpolitik (internes Papier; 4/19)
- Daten-Recherche: Monitoring Wirtschaftsallianz Bottrop (internes Papier; 5/19)
- Monitoring-Ersterhebung (internes Papier (Präsentation); 11/18)

Somit sind die Aufgaben und Ziele, die sich auf die Arbeitspakete 4 und 6 beziehen, weitgehend erreicht worden. Einzig in der Anwendung ist das Projekt nicht so weit vorangekommen, wie geplant. Hierfür werden das Anschlussprojekt und die Verstetigung in der Wirtschaftsförderung der Stadt Bottrop aber nach Ablauf der Förderung ausreichend Gelegenheit bieten. Auch werden sich die potenziellen Wirkungen der Tätigkeiten innerhalb der WiAll und der Reallabore in den kommenden Jahren messen lassen.

Das Faktor 10 – Institut war aufgrund seiner Expertise und Erfahrung (das Forschungsvorhaben entstand aufgrund der Vorerfahrungen von f10 im Bereich Strategische Allianzen und Nachhaltigkeit) in allen Arbeitspaketen und implizit über weite Teile in der Projektkoordination eng eingebunden. Trotz der räumlichen Entfernung zwischen Bottrop und Friedberg/Hessen war eine permanente und tiefe Einbindung der Mitarbeiter des Instituts zu jeder Zeit gewährleistet.

Zu den **Haupttätigkeiten jenseits der Arbeitspakete 4 und 6** (in denen die Federführung bei f10 lag) gehörten u.a.:

AP1: Erarbeitung einer theoretischen Vertiefung zu Nachhaltigkeit, Resilienz und Transition. Diese Vertiefung wurde auf internen Projekttreffen intensiv diskutiert; auf WiAll-Treffen vorgestellt als Leitplanke der Ausrichtung der Aktivitäten und in der Experten-Evaluationsgruppe reflektiert. Als Ergebnis wurde ein Paper erstellt.

- *Welschhoff, J.; Terstriep, J.; Seipel, N.; Gonka, T. (2017): Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt «Bottrop 2018+». AP1 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen*

AP2: Mitarbeit in Form von Teilnahme an Diskussionen und Reflektionen der Ergebnisse. Einbindung der im AP6 erarbeiteten Indikatoren in den Strategieprozess (Stichwort: Zukunftsplan). Intensive Mitarbeit am sog. Zukunftsplan (inhaltlich und konzeptionell), in dem zum Teil die strategische Arbeit aus bzw. in der Wirtschaftsallianz eingeflossen ist; ebenso die gemeinsam erarbeiteten und reflektierten Balanced-Scorecards.

AP3: Übertragung des Stakeholder-Management-Konzeptes aus dem Projekt ADMIRe (u.a. Clusterung der vor Ort ansässigen Stakeholder in – für ein solch großes und komplexes Unterfangen notwendige – Kategorien wie zB Front-Runner, Change-Agents; Aufzeigen und Erproben von Identifizierungs- und Priorisierungsmethoden und Aufstellen von Steckbriefen), aus dem Projekt „Zukunftsstadt“ und anderen Partizipationsvorhaben seitens f10 in dieses Vorhaben und in die Struktur des aufzubauenden Stakeholdermanagements. Durchführung eines WiFö-internen Workshops zur Erarbeitung und Priorisierung der Stakeholder-Landschaft in Bottrop. Intensive Mitarbeit in der Stakeholder-Beschreibung, -Priorisierung, -Aktivierung und -Einbindung rund um die Treffen der WiAll und aller anderen geplanten und durchgeführten Maßnahmen.

AP5: Intensive Unterstützung bei der Konzeption und dem Aufbau der Reallabore. Konzeptionelle Entwicklungen rund um die spezifischen Besonderheiten von Reallaboren und deren Abgrenzung oder Gemeinsamkeiten zu klassischen Projekten oder Maßnahmen. Einführung von inhaltlichen Schwerpunkten (Nachhaltigkeit) in die Reallabore und Einführung des Bewertungs- und Monitoring-

Instrumentes. Mitentwicklung der jeweiligen Konzeptentwürfe für die spezifischen ausgewählten vier Reallabor-Themen.

Folgende Reallabor-Treffen wurden durchgeführt – inkl. Beteiligung des Faktor 10 – Instituts:

- 25.9.2018
- 20.3.2018
- 22.3.2018

Erstellung von zwei Papern, die für die zukünftige Arbeit in Bottroper Reallaboren eine wertvolle Unterstützung liefern werden:

- *Moderationsleitfaden Planungsinstrument als Teil der Reallabor-Konzeption inkl. Methoden „Wesentlichkeitsanalyse“ und „Bewertung wesentlicher Aspekte“ (internes Papier)*
- *Schmid, J.; Seipel, N.; Merten, T. (2019): Planung von Reallaboren – ein Praxis-Leitfaden. AP5 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.*

AP7: Mitarbeit bei der Vorbereitung, Teilnahme (unter anderem mittels fachlicher Inputs) und bei der Nachbereitung / Protokollierung der Experten-Evaluationstreffen.

Folgende Evaluations-Treffen wurden durch das IAT mit Beteiligung des Faktor 10 – Instituts durchgeführt:

- 12.12.2017
- 6.12.2018
- 3.6.2019

AP8: Intensive Mitarbeit beim Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Fach-Öffentlichkeit: u.a. durch Artikel, Paper, Broschüren, Abschlussdokumentation und neu erstellter Webseite. Teilnahme an Veranstaltungen zum Austausch zwischen den Projekten der Förderreihe.

Abschlussdokumentation – gedruckte Auflage

Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.) (2019): Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Veröffentlichung des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.

Folgende „Sonstige“-Treffen/Termine wurden durchgeführt – inkl. Beteiligung des Faktor 10 – Instituts:

- 31.1. – 1.2.2017: Konferenz „Gloable Ziele, lokale Praxis“ des Umweltbundesamtes
- 2.2.2017: Vortrag Gemeinwohl-Ökonomie
- 25.2.2017: Workshop „Perspektiven der Nachhaltigkeitsforschung“; Universität Bayreuth
- 13. – 14.12.2017: Vernetzungskonferenz SynVerZ
- 12.4.2018: Stakeholder-Workshop zum Monitoringinstrument
- 3.4.2019: Indikatoren-Workshop mit dem städtischen Wirtschaftsausschuss der Stadt Bottrop

AP9: Intensive Mitarbeit bei der Koordination und dem Management des gesamten Verbundvorhabens. Wie sich immer wieder herausstellte, war die Expertise von f10 – namentlich von T. Merten als Initiator des Forschungsvorhabens – während der kompletten Laufzeit des Projektes ständig gefragt, so dass die Tätigkeit explizit von T. Merten als Co-Projektleitung interpretieren werden kann. T. Merten war zudem über die Laufzeit des Projektes inkl. der Skizzen- und Antragsphase die einzig konstante Personalie im Projektteam (neben Frau Wissmann als Leiterin der Wirtschaftsförderung) – alle anderen Projekt-Akteur/innen kamen später dazu oder verließen das Projekt vorzeitig.

2.2 Wichtigste Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Die Mittelverwendung im Teilprojekt „Strategische Allianzen und Bewertung“ ist wie folgt:

Position	Ausgaben in EUR	Finanzierungsplan in EUR
0812 Beschäftigte E12-E15	126.110,36 €	174.224,76 €
0817 Beschäftigte E1-E11	118.741,43 €	90.000,00 €
0822 Beschäftigungsentgelte	525,68 €	6.312,00 €
0843 Sonstige allgemeine Verwaltungsausgaben	23.689,61 €	27.553,67 €
0846 Dienstreisen	7.549,82 €	14.575,00 €

Die nicht verausgabten Personal- und Reisemittel sind gegenüber dem Projektträger rechtzeitig angezeigt worden und sind u.a. im Zuge der Modifikation der Vorhabenbeschreibung Mitte 2018 ausführlich erläutert worden.

Die Verschiebung zwischen den Positionen 0812 und 0817 ist in dem Wechsel der Mitarbeiter Hr. Gonka (vorzeitiger Ausstieg aus dem Projekt; Vergütungsklasse 0817) zu Hr. Schmid (kam als Ersatz für Hr. Gonka; Vergütungsklasse 0812) begründet.

Insgesamt wurden Mittel in Höhe von 36.230,53 EUR nicht verausgabt.

2.3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die geleisteten Arbeiten waren für die Erreichung der Ziele und die Umsetzung des Projektplans notwendig und angemessen.

Eine Modifikation der Vorhabenbeschreibung wurde im Laufe des Projekts vorgenommen und mit dem Projektträger abgestimmt. Die darin aufgezeigten Modifikationen konnten weitgehend umgesetzt werden. Details sind in den anderen Kapiteln erläutert.

2.4 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit des Ergebnisses

Der Nutzen des Vorhabens und der erzielten Ergebnisse ist vor allem auf der Ebene der Stadt Bottrop und deren Wirtschaftsstrukturen von großem Wert. Die Projektpartner IAT und Stadt Bottrop haben bereits einen Folgeantrag gestellt, damit die vorliegenden Etappen-Ziele weiter ausgebaut und verstetigt werden können. Auch ohne Forschungsgelder oder anderweitige finanzielle Unterstützung können die vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse (hier: rund um das Aufsetzen und zielgerichtete Betreiben von Strategischen Allianzen und das Anwenden von Monitoring- und Bewertungsmethoden für Nachhaltigkeit und Resilienz) diverse Nutzenaspekte bei den Akteuren der Bottroper Wirtschaftswelt entfachen. Zwingend ist aber – wie so häufig – dass ein Akteur diese weiteren Schritte koordiniert. Hierzu hat die Stadt Bottrop eine Koordinierungsstelle eingerichtet.

Ebenso können die vorliegenden (verschriftlichten und zum Teil öffentlich zugänglichen) Informationen von anderen Kommunen und Wirtschaftsakteuren genutzt werden. Keine der Informationen und Schlussfolgerungen – vor allem auch die beschriebenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse – sind an das Stadtgebiet oder die städtischen Wirtschaftsstrukturen der Stadt Bottrop gebunden.

Das Faktor 10 – Institut ist aus dem Bottroper-Wirtschaftsallianz-Prozess nach Ende des Forschungsprojekts ausgestiegen und hat sich nicht an dem Folgeantrag beteiligt, da bereits seit Mitte 2018 feststeht, dass das Institut zu Ende 2019 in die Liquidation gehen wird. Eine längerfristige Zusammenarbeit konnte seitens f10 daher nicht mehr gewährleistet werden. Die Liquidationsphase des Instituts begann mit dem 1. Nov. 2019.

Die Verbundpartner haben im Rahmen des Projektes „Bottrop 2018plus“ einen intensiven Beteiligungsprozess zwischen der lokalen Wirtschaft und städtischen Akteuren entwickelt. Dabei wurde u. a. eine gemeinsame Arbeitsstruktur aufgebaut, in der kontinuierlich an den Zukunftsthemen des Wirtschaftsstandortes gearbeitet wird. Zugleich ist jedoch darauf hinzuweisen, dass das ursprüngliche Konzept der Strategischen Allianzen mit den drei Ebenen Plattform Strategische Allianzen, Thematische Strategische Allianzen und Reallabore in Bottrop nicht tragfähig war. So wurde die mittlere Ebene des Governanceansatzes, die thematischen Strategischen Allianzen, „gestrichen“, was zugleich bedeutete, dass den Reallaboren der strategische Handlungsrahmen fehlt. Diesbezüglich ist kritisch zu reflektieren, welche Voraussetzungen es an einem Standort bedarf, um das Konzept der Strategischen Allianzen vollumfänglich umzusetzen bzw. an welcher Stelle konzeptionelle Modifikationen möglich sind, ohne die hinter dem Konzept der Strategischen Allianzen stehende Idee zu konterkarieren. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund des Transferpotenzials des partizipativen Governanceansatzes.

Aufgrund der Erfahrungen in Bottrop sowie der Rückmeldungen der Expert/innen der Evaluationsgruppe wird zu prüfen sein, ob andere Städte/Regionen und deren Wirtschaftsstruktur und Wirtschaftsförderungen geeignete Voraussetzungen besitzen, die eine Umsetzung des dreigliedrigen Konzeptes der Strategischen Allianzen / Reallabore ermöglichen.

2.5 Bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

Zum Ende der Projektlaufzeit wurde von der Bertelsmann Stiftung ein Vorhaben veröffentlicht, welches uns die Entwicklung des Bewertungs- und Monitoringsinstrumentes – respektive die Entwicklung der dafür notwendigen Indikatoren und deren spezifische Ausprägungsmerkmale – deutlich erleichtert hätte.

Siehe unter: www.sdg-portal.de

Allgemein kann festgestellt werden, dass die Auseinandersetzung mit den SDGs in den vergangenen Jahren sowohl auf der Ebene der Wissenschaft / Beratung, der Kommunen als auch auf der Ebene der Unternehmen stark zugenommen hat. Ergebnis dieser Entwicklung ist die zunehmende Verfügbarkeit von abgestimmten und mit Daten belegten Indikatoren. Hier können die vorliegenden Projekt-Ergebnisse sehr gut anknüpfen und decken sich erfreulicherweise in großen Teilen mit den von der Bertelsmann Stiftung aufbereiteten Indikatoren, so dass eine Anwendung des entwickelten Indikatorenssets schneller möglich ist.

2.6 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen

AP1

- Welschhoff, J.; Terstriep, J.; Seipel, N.; Gonka, T. (2017): Resilienz, Nachhaltigkeit & Transition als theoretische Leitplanken für das Projekt «Bottrop 2018+». AP1 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). IAT, Gelsenkirchen

AP4

- Merten, Thomas; Gonka, Thomas; Seipel, Nils (2018): Wirtschaftsallianz Bottrop: Vorgehensweise - Erkenntnisse – Ergebnisse (ein Zwischenfazit). Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Schmid, Johannes & Seipel, Nils: Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen. AP4 Paper des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
- Gedruckte Auflage
Merten, T., Seipel, N., Schmid, J. (2019): Handreichung zur Umsetzung von Strategischen Allianzen zur Transformation lokaler Wirtschaftsstrukturen. Ergebnis des Projekts „Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“, FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.
(Anm.: die beiden „Arbeitspapiere mit Erkenntnisse, Ergebnisse & Vorgehensweisen“ aus AP4 und AP6 sind hierzu einer Veröffentlichung zusammengefasst worden)

AP5

- Moderationsleitfaden Planungsinstrument als Teil der Reallabor-Konzeption inkl. Methoden „Wesentlichkeitsanalyse“ und „Bewertung wesentlicher Aspekte“ (internes Papier)
- Schmid, J.; Seipel, N.; Merten, T. (2019): Planung von Reallaboren – ein Praxis-Leitfaden. AP5 Bericht des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.

AP6

- 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). Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften
- Umfrage-Ergebnisse: Einblicke & Ergebnisse zu Nachhaltigem Wirtschaften (internes Papier; 5/19)
- Reflektion der Einführung und Anwendung des Monitoring- und Planungsinstrumentes für nachhaltige und resiliente städtische Wirtschaftsstrukturen in Bottrop (internes Papier; 9/19)
- Dokumentation des Indikatoren-/Monitoring-Workshops für die Bottroper Lokalpolitik (internes Papier; 4/19)
- Daten-Recherche: Monitoring Wirtschaftsallianz Bottrop (internes Papier; x/Y)
- Monitoring-Ersterhebung (internes Papier (Präsentation); 11/18)

AP8

- gedruckte Auflage
Merten, T., Terstriep, J., Seipel, N. und Rabadjieva, M. (Hrsg.) (2019): Lokale Wirtschaftsstrukturen transformieren! Gemeinsam Zukunft gestalten. Veröffentlichung des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» FONA, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Bottrop: Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement der Stadt Bottrop.

- Rabadjeva, M.; Terstriep, J.; Seipel, N. (im Erscheinen): Where does participative government end? Expectations, commitment and involvement in the transformation of economic structures. Artikel zum Sonderheft des difu Vernetzungstreffens zum Thema „Partizipative Governance“.
- Internetseite „www.wirtschaftsstrukturen.de“
- Maria Rabadjeva, Nils Seipel & Judith Terstriep: Partizipation durch Strategieentwicklung – Balanced Scorecard als Instrument der lokalen Wirtschaftsförderung; in Forschung Aktuell 11/2018. Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

3 Literatur

- Engelmann, T. et al. (2015): ADMIRE aufbauen und führen – Strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Instrumentenset zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen für Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. ADMIRE-Paper 4.2.1. Friedberg
- Engelmann, T. & Merten, Th. (2010). Management und Steuerung strategischer Allianzen. In: Lemken, Th., Helfert, M., Kuhndt, M., Lange, F., Merten, Th. (Hg.): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs. Wuppertal: 30-39.
- Engelmann, T., Merten, Th. & Rohn, H. (2014): Ressourceneffizienz: Globaler Trend und Herausforderung für regionale Transformation, in: Miosga, Manfred; Hafner, Sabine; (Hg.): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: oekom, 79–119.
- Engelmann, T., Rohn, H. & Behrens, H. (2015): Nachhaltigkeits-Transition in Städten und Regionen – Indikatoren, Erfahrungen und Erfolgsbedingungen. In: Hafner, S. & Miosga, M. (Hg.): Regionale Nachhaltigkeitstransformation: Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Dialog. München: oekom, 171-199.
- Hafner, S. & Miosga, M. (Hg.) (2015): Regionale Nachhaltigkeitstransformation, oekom
- Hafner, S., Engelmann, T. & Merten, Th. (2013): Strategien für den Wandel – Nachhaltige regionale Innovationsfähigkeit für Ressourceneffizienz und Demografiemanagement, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Bericht zum 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar bis 01. März 2013 an der FH Niederrhein. Dortmund, S. 107-110.
- Hafner, S., Engelmann, T. & Merten, Th. (2014): Eine Strategische Allianz als Motor für die Transformation des Wirtschaftsraums Augsburg zur Nachhaltigkeit. praevium 2(2014):.6-7.
- Hafner, S., Miosga, M., Norck, S. & Reimer, M. (2015): ADMIRE inhaltlich gestalten. Praxisorientiertes Instrumentenset für die inhaltliche Gestaltung einer strategischen Allianz zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Toolbox im Arbeitspaket 4.3 des Verbundprojekts Strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz“ am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRE A³).
- Merten, Th. et al. (2015): ADMIRE umsetzen – strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeitstransformation. Anleitung für strategische Allianzen mit den Schwerpunkten Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. Friedberg, Bayreuth
- Merten, Th., Engelmann, T. & Seipel, N. (2015): ADMIRE-Nachhaltigkeitsbericht 2013–2015. Nachhaltigkeitsbericht der Strategischen Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz (ADMIRE A3) im Wirtschaftsraum Augsburg. ADMIRE-Paper 4.2.2. Friedberg
- Miosga, M & Hafner, S. (Hg.)(2014): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: oekom.