

Auf den Punkt

- Die Sicherung einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur bedarf kontinuierlicher Anpassung an neue immer komplexere Herausforderungen sowie Transitionen in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz.
- Klassische Wirtschaftsförderung als reines Angebot eines traditionellen Dienstleistungsportfolios reicht am Wirtschaftsstandort nicht mehr aus, um den heutigen multiplen heterogenen Anforderungen gerecht zu werden und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Ein integrierter strategischer Wirtschaftsförderungsansatz ist ebenso erforderlich wie neue Formen der Zusammenarbeit und der Prozesssteuerung in Form einer innovativen lokalen Governance.
- Die Übertragung eines partizipativen Governance-Ansatzes in Form Strategischer Allianzen auf das Feld der Wirtschaftsförderung ermöglicht die ergebnisoffene Einbindung lokaler Stakeholder in kooperative bottom-up geprägte Strategieentwicklungsprozesse.
- Die Operationalisierung gemeinsam entwickelter Strategien in Reallaboren/-experimenten birgt das Potenzial gemeinsamen Lernens, der handlungsleitenden Wissensproduktion oder auch branchenübergreifender Synergieeffekte.

1 Veränderte Anforderungen an lokale Wirtschaftsförderung

Urbane wie periphere Wirtschaftsstrukturen unterliegen bereits seit einiger Zeit einem beschleunigten Wandel. Globalisierungs- und Digitalisierungsprozesse, demographische Herausforderungen, steigende Wissensintensitäten oder etwa die Tertiarisierung erfordern kontinuierliche Anpassungen. Die zukunftsfähige Ausrichtung der Wirtschaftsstruktur am Standort ist ein prioritäres Ziel (Lempp & Korn, 2015: 13) von Wirtschaftsförderung und stellt diese vor multiple neue, immer komplexer werdende Anforderungen. Eine traditionell aufgestellte lokale Wirtschaftsförderung, die häufig reaktiv auf Einzelanfragen mit einem klassischen Dienstleistungsportfolio agiert, kann dies allein nicht mehr bewältigen. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund häufig angespannter kommunaler Finanzlagen und der damit einhergehenden knappen personellen oder finanziellen Ressourcenausstattung, die das Leistungsangebot meist kommunaler Wirtschaftsförderungen begrenzt (Gärtner et al., 2006). Einer Bündelung von Ressourcen in Form transkommunaler Netzwerke mit kooperativen wirtschaftsfördernden Strategien und Regionalentwicklungsaktivitäten steht der regionale Standortwettbewerb nicht zuletzt aufgrund von Gewerbesteuerereinnahmen entgegen. In dicht besiedelten Räumen wie beispielsweise dem Ruhrgebiet weist er eine besondere Intensität auf. Auch die Flächenverfügbarkeit ist hier teilweise sehr eingeschränkt unter anderem auch durch den nicht geringen Anteil ehemaliger Bergbauflächen, die für eine gewerbliche Nutzung zunächst einer entsprechenden Sanierung und Aufbereitung bedürfen.

Integrierte Ansätze (Gärtner 2004; Rehfeld 2012) werden vor diesem Hintergrund relevanter und bedürfen neuer Instrumente, der Öffnung für neue Akteure und eines gemeinsamen strategischen Rahmens. Ein **integrierter Wirtschaftsförderungsansatz auf kooperativer Basis** ermöglicht lokalen Stakeholdern ihre Expertise und auch andere Ressourcen in die Standortentwicklung einzubringen. Er trägt dazu bei, dass ressourcenbedingte Begrenzungen ausgeweitet, Synergien genutzt und Redundanzen vermieden werden können. Der Ansatz basiert auf kooperativem Wirtschaften und nicht auf der Förderung von Einzelinteressen. Aktivitäten werden zum Vorteil von Unternehmen und Standort aufeinander abgestimmt und auf eine strategische Entwicklung ausgerichtet. Sie verlaufen nicht unabhängig nebeneinander sondern integriert. Dies beinhaltet einen langfristig ausgerichteten zeitintensiven Prozess, der Analyse, Einsicht und vor allem auch Vertrauen zwischen den Partnern voraussetzt (Lahner & Neubert, 2016: 46). Kommunale Wirtschaftsförderung bildet in diesem Kontext eine Querschnittsaufgabe, die nur durch die Einbindung und Vernetzung relevanter Akteure (Zwicker-Schwarm, 2013) vor Ort gelingen kann. Ergänzend bedarf es neuer nicht-hierarchischer Formen der Prozesssteuerung (Jann 2006), die an die Selbststeuerungskompetenzen nichtstaatlicher Akteure anknüpfen (Wiesenthal 2006) und auf Kooperation und Co-Produktion ausgerichtet sind.

Für lokale Wirtschaftsförderungen gilt es, Transitionen im Sinne von Veränderungsprozessen in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur zu gestalten, die diese Herausforderungen bestmöglich antizipieren. **Transition** bezeichnet dabei den Übergang von einem Teilsystem in ein anderes. Dies kann zum Beispiel ein Pfadwechsel der

institutionellen Ebene sein. Insofern lässt sich durch die Akkumulation transitorischer Prozesse der Teilsysteme einer Stadt eine langfristige **Transformation** gestalten. Transformation adressiert einen umfassenden Wandel politischer, ökonomischer, ökologischer, kultureller und gesellschaftlicher Teilsysteme. In Anlehnung an Walker (2004) versteht sich Transformation als Fähigkeit von Akteuren in einem sozioökonomischen System, ein neues System zu gestalten, wenn das alte System infolge der Veränderung ökologischer, politischer, sozialer oder ökonomischer Rahmenbedingungen nicht mehr haltbar ist.

Dieser Beitrag adressiert die Forschungsfrage, wie sich lokale Wirtschaftsförderung durch die Implementierung partizipativer Governancestrukturen zukunftsfähig aufstellen und urbane Transitionsprozesse in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur anstoßen kann. **Governance** versteht sich in diesem Kontext als Prozess der Steuerung multipler Akteure zur Ausgestaltung einer gemeinsamen Vision und konkreter Aktivitäten (Davis, 2002) und wird nicht normativ verstanden, sondern als analytisches Konzept angewandt, um den Status Quo von standortbezogenen strukturpolitischen bzw. wirtschaftsförderungsbezogenen Interaktionen zu erfassen.

Als veranschaulichendes Beispiel dient die **Stadt Bottrop**. Sie ist gemäß geltendem Landesentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen ein Mittelzentrum innerhalb des Ballungskernes Ruhrgebiet und der «Europäischen Metropolregion Rhein-Ruhr». Daher muss sich Bottrop neben der europäischen und internationalen Konkurrenz gleichzeitig einer sehr hohen regionalen Wettbewerbssituation stellen. Die Herausarbeitung eines eigenen, aber regional abgestimmten Profils ist ein zentrales Anliegen der Stadt. Bottrop steht vor großen Herausforderungen: 2018 wird der subventionierte Steinkohlebergbau enden. Dies bedeutet zum einen den Verlust vieler Arbeitsplätze im Bergbau, aber auch in den Zulieferbetrieben. Zum anderen wird der Bergbau als ein wichtiger Sozialpartner insbesondere im Bereich Ausbildung wegfallen. Darüber hinaus berührt der Rückzug des Bergbaus das Selbstbild der Stadt, deren Strukturen seit über 150 Jahren vom Bergbau geprägt wurden. 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 vor die Herausforderung, einen Prozess zu organisieren, der eine nachhaltige und resiliente wirtschaftliche Entwicklung 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 einbinden, 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 klein-räumiger Ebene (z.B. Quartier) bzw. in einzelnen Branchen durch die Kollaboration der Akteure zu stärken.

Mit dem Verbundprojekt «**Bottrop 2018plus – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur**»¹ wird die Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Blick genommen, die eine langfristige Transformation begründet. Dabei werden partizipative Governance-Modelle auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen, ihre Anwendbarkeit verbessert und so eine nachhaltige, resiliente Entwicklung der Wirtschaftsstruktur am Standort gefördert.

2 Theoretische Leitplanken – Nachhaltigkeit & Resilienz²

Das normative Postulat der Nachhaltigkeitstransformation (u.a. WBGU 2011) und der Resilienz-Ansatz (u.a. Simmie/Martin 2010; Wink et al. 2016) bilden in diesem Zusammenhang die Leitplanken für eine zukunftsfähige Entwicklung lokaler Wirtschaftsstrukturen.

Hervorgehend aus einer Unzufriedenheit bezüglich der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen auf unterschiedlichsten Ebenen wurde Resilienz in einigen Kontexten als Ablösung des Konzeptes der Nachhaltigkeit bzw. als «neue verbesserte Nachhaltigkeit» betitelt (Benson & Craig, 2014; Stumpp, 2013). Andererseits werden die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Resilienz“ aber auch synonym verwendet oder Resilienz als wesentliche Komponente von breit angelegten Nachhaltigkeitszielen betrachtet (Derissen et al., 2011).

Benson und Craig (2014) sehen Nachhaltigkeit und Resilienz nicht als notwendigerweise inkompatibel. Während Nachhaltigkeit ein Gleichgewicht und Wissen über Nachhaltigkeitsbeschränkungen erfordert, setzt Resilienz voraus, dass sich Systeme in Ungleichgewichten und unter Unsicherheit befinden und fokussiert auf die Anpassungsfähigkeit. Redman (2014) unterscheidet Nachhaltigkeit und Resilienz folgendermaßen: «*Sustainability prioritizes outcomes, resilience prioritizes process*». Für Elmqvist (2014) ist nachhaltige Entwicklung grundsätzlich normativ und positiv, Resilienz nicht notwendigerweise. Für ihn ergänzen sich Resilienz und Nachhaltigkeit, wobei Resilienz ein wichtiges Attribut eines Systems ist (nicht-normativ), um die Herausforderungen des normativen Ziels nachhaltiger Entwicklung zu erreichen. Stumpp (2013) sieht Resilienz als dynamischeres Konzept im Vergleich zur Nachhaltigkeit, nichtlinear und quer vernetzt, komplex und schließt Unsicherheiten ein. In diesem Kontext werden die Abgrenzungen von Derissen sowie von Benson und Craig oder

¹ Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Forschungsprojekt «Bottrop 2018+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur» im Rahmen des Förderprogramms «Sozialökologische Forschung» unter «Nachhaltiger Transformation urbaner Räume». Adressiert werden dabei die Themenbereiche (A) «Transformationsmanagement, Governance und Partizipation: Gestaltung des Wandels gemeinsam mit Bürgern und Zivilgesellschaft» sowie (B) «Wandel städtischer Wirtschaftsstrukturen: Optionen und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung». Das Projektkonsortium besteht aus einem Verbund von IAT, dem F10 Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH und der Stadt Bottrop. Weiterführende Informationen sind unter <https://www.bottrop.de/microsites/wirtschaftsallianz/index.php> zu finden.

² Für weitere Informationen: Welschhoff, J. et al. [2017]

auch Redmann präferiert und darüberhinausgehend regionale ökonomische Resilienz als Teil- oder Schnittmenge von Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung betrachtet.

2.1 Urbane Nachhaltigkeit oder nachhaltige Stadt

In Anlehnung an den Brundtland-Report «Our common futures» (Hauff 1987) gilt eine Entwicklung dann als nachhaltig, wenn es gelingt, die Nutzung und Verwertung von Ressourcen, die Richtung von Investitionen und technologischer Entwicklung ebenso wie den institutionellen Wandel so zu gestalten, dass aktuelle Bedürfnisse befriedigt werden, ohne die Handlungsspielräume künftiger Generationen zu limitieren. Die diesem Beitrag zugrundeliegende Nachhaltigkeitsdefinition basiert auf dem Ansatz des integrierten Nachhaltigkeitsdreiecks mit den drei Dimensionen «Ökologie, Ökonomie & Soziales» (u.a. Kleine, 2009). **Nachhaltigkeit** wird dabei als normativer, dynamischer Prozess mit dem Fokus auf Wertschöpfung betrachtet und nicht als Endzustand. Ziel ist es, eine möglichst hohe Wertschöpfung in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu generieren und so einen möglichst großen Bereich innerhalb des Dreiecks abzudecken. Die Substituierbarkeit innerhalb der drei Dimensionen wird als legitim betrachtet und wirft interessante Fragen der Abwägung bzw. Priorisierung auf. Das Konzept der «kritischen Nachhaltigkeit» (Rockström et al., 2009) setzt dieser Substituierbarkeit allerdings Grenzen. Extrempole werden als nicht erstrebenswert angesehen.

Im Kontext urbaner Räume muss Nachhaltigkeit gesondert betrachtet werden. Dies hängt damit zusammen, dass urbane Räume und Städte Orte darstellen, in denen die natürlichen Gegebenheiten zum Wohle und zur Brauchbarkeit des Wohn- und Nutzungsraums geopfert werden. Des Weiteren unterliegen vor allem Städte einer kontinuierlichen und dynamischen Veränderung und damit stetigen Anpassungen. Generell ist die **urbane Nachhaltigkeit** kein statischer Zustand, sondern dynamisch. Die ständige Anpassung urbaner Räume an sich verändernde Umweltbedingungen ist erforderlich. Um diese Anpassungsfähigkeit zu vollbringen, müssen die menschlichen Bedarfe in eine Balance mit den Kapazitäten des globalen Systems gebracht werden. Damit ist die nachhaltige städtische Entwicklung ein systemisches Konzept, bei dem die wechselseitige Abhängigkeit zwischen verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit (s. Nachhaltigkeitsdreieck) Beachtung finden muss.

Eine Stadt scheint auf den ersten Blick eine Konzentration von Menschen in einem Raum zu sein, die von Gebäuden, Straßen und anderen menschlichen Artefakten umgeben ist (Rees, 1997). Daneben sind Städte und urbane Räume politische Einheiten. Sie bestehen aber auch aus kulturellen, sozialen und Bildungseinrichtungen und vor allem aus wirtschaftlichen Knoten, in denen Unternehmen und Individuen interagieren. All diese Stadtbilder sind richtig, doch unvollständig ohne die Betrachtung urbaner Räume als ökologische Einheiten (Rees, 1997). Somit sind Bürger einer Stadt ein Teil des Ökosystems. Um den Konsum von Städten zu befriedigen, werden Ressourcen ge- und verbraucht. Haughton (1997) erweitert den Blickwinkel der «nachhaltigen Stadt» und fordert eine Einbeziehung des jeweiligen Umlands in das Konzept, von dem urbane Räume nicht abgekoppelt betrachtet werden dürfen,

sondern als aneinanderhängende Einheiten, die nicht autark sind. Als Konsequenz definieren Haughton und Hunter (1994) die «nachhaltige Stadt» als eine, deren Einwohner sich kontinuierlich bemühen ihr natürliches, erbautes und kulturelles Umfeld zu verbessern, sowohl auf der nachbarschaftlichen als auch regionalen Ebene, während sie auf mehrdimensionalen Ebenen agieren. Holden und Norland (2005) sprechen die drei Hauptprobleme einer Stadt an, die auf das Konsumverhalten von Städten zurückzuführen sind: das Wohnen, der Transport und die Nahrungsmittelversorgung. Diese drei Faktoren beeinflussen zu 80 Prozent die ökologische Entwicklung eines urbanen Raums und sind als Hauptverursacher der Umweltverschmutzung identifiziert worden.

Dies sind alles Herausforderungen, die nicht nur seitens politischer Maßnahmen und Strategien angegangen werden müssen, sondern auch ein Umdenken und Werteveränderungen sowie eine aktive Teilnahme städtischer Akteure wie Bürger einfordern. Dem folgend hat das **Konzept einer nachhaltigen Stadt** die Aufgabe, negative externe Effekte in eine Summe von positiven externen Effekten umzuwandeln. Dies kann z.B. durch eine balancierte und gelungene co-evolutionäre Interaktion der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ebene einer Stadt erreicht werden (Camagni et al., 1998). Dabei zählen vor allem nicht kurzfristige Maßnahmen, sondern Handlungen, die mit einer Langzeitperspektive verbunden werden. Das Konzept einer nachhaltigen Stadt ist somit ein komplexes, das sich auf die Integration innerhalb des Nachhaltigkeitsdreiecks konzentriert.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UN/DESA, Development Policy and Analysis Division

Wie die obige Abbildung zeigt, erfordert ein **integrierter Ansatz** zur **nachhaltigen Urbanisierung** einen ganzheitlichen Blick auf die soziale und wirtschaftliche Entwicklung, das Umweltmanagement sowie auf zusammenwirkende und bestärkende Governance-

Komponenten. Ziele und Programme zwischen den verschiedenen Stadtakteuren aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sind zu koordinieren sowie die Verbindungen zwischen sozioökonomischen Sektoren und Tätigkeitsbereichen zu fördern. In wirtschaftlicher Hinsicht versucht dieses Konzept Synergien herzustellen und Effizienzsteigerungen durch nachhaltige Aktivitäten im Bereich des öffentlichen Verkehrs, Energieverbrauchs, biologischer Vielfalt und des menschlichen Wohlergehens (World Economic and Social Survey, 2013).

2.2 Urbane und regionale (ökonomische) Resilienz

Allgemein beschreibt «Resilienz», abgeleitet von dem lateinischen «resilire» - zu Deutsch «abprallen, zurückspringen» - die Reaktionsfähigkeit von Systemen oder Einheiten auf externe Schocks bzw. Störungen. Fand der Terminus ursprünglich primär in der Physik, den Ingenieurwissenschaften, der Psychologie, Katastrophenforschung und Ökologie Verwendungen, hat er seit einigen Jahren auch Einzug in die Wirtschaftsgeographie, in politische Debatten und nicht zuletzt in die Stadtentwicklung gehalten (Martin & Sunley, 2015; Martin 2012). Gerade auch aufgrund des multidisziplinären Charakters des Begriffs hat sich bisher jedoch weder eine einheitliche Begriffsdefinition noch eine Theorie «urbaner Resilienz» herausgebildet (Martin & Sunley, 2015; Wink et al., 2016).

Mit Bezug zur lokalen Wirtschaftsförderung stehen nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstrukturen im Fokus der Betrachtungen. Dementsprechend ist eine Konzentration auf urbane oder auch regionale Resilienz sinnvoll.

In Anlehnung an Meerow et al. (2015) wird folgende Definition urbaner Resilienz zugrunde gelegt: **Urbane Resilienz** beschreibt die Fähigkeit eines urbanen Systems und all seiner einzelnen sozio-ökologischen sowie sozio-technischen Netzwerke über Zeit und Raum, im Fall einer Störung die gewünschten Funktionen zu erhalten oder schnell zu ihnen zurückzukehren, sich dem Wandel anzupassen und Systeme umzuwandeln (transformieren), die die aktuelle oder zukünftige Anpassungsfähigkeit einschränken (Meerow et al., 2015).

Die hier zugrundeliegende Auffassung regionaler Resilienz löst sich von Gleichgewichtsbeachtungen und beruht auf einem evolutionären Ansatz. **Regionale Resilienz** als Anpassungsfähigkeit komplexer adaptiver Systeme («evolutionary adaptive resilience») liegt die Annahme zugrunde, dass es sich bei Städten/Regionen um komplexe anpassungsfähige lernende Systeme handelt. Es existiert kein Gleichgewicht, denn die Systeme verändern sich auch ohne Störungen kontinuierlich. Resiliente Regionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bestimmte Funktionen bereitstellen und deren Erhalt unter veränderten Rahmenbedingungen durch Adaption und Interaktionen sichergestellt wird. Störungen setzen diese Regionen unter einen erhöhten Anpassungsdruck. Hier wird Resilienz als Fähigkeit „weiter zu springen«, in der englischsprachigen Literatur als „Bouncing forward« bezeichnet (Martin & Sunley, 2015; Simmie & Martin, 2010; Wink et al., 2016).

Wink (2015) konkretisiert, dass regionale Volkswirtschaften als komplexe adaptive Systeme «durch Interaktionen der Bürger und Unternehmen jedoch selbstorganisiert und in Kopplung mit Akteuren aus anderen Regionen oder übergeordneten räumlichen Ebenen zu neuartigen Strukturen gelangen, die verhindern, dass es zu Verringerungen von Volkseinkommen oder Beschäftigung kommt.» Ein solches Verständnis reflektiert einerseits die in der evolutionären Wirtschaftsgeographie verankerte Bedeutung von Pfadabhängigkeiten, die fortschreitende ungleichgewichtete Dynamik regionaler Entwicklungsprozesse sowie die politische Dimension von Resilienz (Bristow & Healy, 2014; Simmie & Martin, 2010; Wolfe, 2010). Andererseits trägt das Begriffsverständnis dem Aspekt Rechnung, dass Städte beispielsweise im Strukturwandel schleichenden Veränderungen («slow-burning changes», Wink et al., 2016) ausgesetzt sind, die permanente Adaptionen erforderten. Resilienz ist folglich keineswegs restriktiv zu verstehen, sondern vielmehr als ein zukunftsorientiertes Konzept, in dessen Mittelpunkt die Schaffung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen steht.

Daneben gilt es zu berücksichtigen, dass sich komplexe, adaptive Systeme aus heterogenen Akteuren und deren Beziehungen zusammensetzen. Diese vernetzten Strukturen tragen ihrerseits zur Herausbildung spezifischer Systemeigenschaften bei, die erst durch das Zusammenwirken der Akteure entstehen (z.B. Prozesse der Selbstorganisation). Insofern erfordert Resilienz als eines der zentralen Systemmerkmale einer nachhaltigen Stadtentwicklung (BMBF, 2015) auf Seiten der städtischen Akteure die Etablierung einer «Resilienzkultur». Diese gilt es insbesondere in Hinblick auf solche Risiken aufzubauen und weiterzuentwickeln, die sich der eigenen Kontrolle und Beeinflussung entziehen (sog. «global vernetzte Risiken»; s. zu unterschiedlichen Risikotypen u.a. Kaplan & Mikes, 2015: 50f.). Ergänzend ist festzuhalten, dass Ergebnisse empirischer Studien darauf hinweisen, dass Regionen mit wirtschaftlich erfolgreichen Innovationssystemen exogene Schocks besser absorbieren können (Wink, 2015).

Regionale ökonomische Resilienz wird in Anlehnung an Martin und Sunley (2014) wie folgt definiert: Sie umfasst die Fähigkeit einer regionalen oder lokalen Wirtschaft, Markt-, Wettbewerbs- und Umweltschocks standzuhalten oder sich bis zum Entwicklungspfad zu erholen, wenn nötig, indem die wirtschaftlichen Strukturen und sozialen und institutionellen Modalitäten angepasst werden, um entweder den ursprünglichen Entwicklungspfad aufrechtzuerhalten oder wieder herzustellen oder überzugehen (Transition) zu einem neuen, nachhaltigen Weg, der durch eine umfassendere und produktivere Nutzung der physischen, menschlichen und ökologischen Ressourcen gekennzeichnet ist. Dabei wird regionale ökonomische Resilienz als **rekursiver Prozess** gesehen. Der Schock sowie der Prozess der Erholung können selbst zu Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur und den Funktionen der Region führen oder damit einhergehen, was wiederum den Widerstand sowie die Robustheit der Region gegenüber nachfolgenden Störungen beeinflussen kann. Regionale ökonomische Resilienz prägt einerseits die Reaktion der Wirtschaft einer Region auf Schocks oder Störungen und wird andererseits davon geprägt: Resilienz beeinflusst die Entwicklung der regionalen Wirtschaft und entwickelt sich selbst. (Simmie & Martin, 2010).

Zur Analyse regionaler ökonomischer Resilienz empfehlen Martin und Sunley (2014) die Reflexion von Kernaspekten und spezifischen Fragen (Tab. 1).

Tabelle 1. Kernaspekte & Analysefoki regionaler ökonomischer Resilienz

Bereich	Kernaspekte	Analysefokus
Anfälligkeit	Warum weisen Regionen Anfälligkeit (Neigung) gegenüber Schocks auf?	In welchem Ausmaß sind Störungen ein vorhersehbarer Mechanismus einer regionalen Ökonomie; oder ist die Region insgesamt anfällig
Art von Störung/Schock	Um welche Art von Schock handelt es sich? Welche Bereiche der regionalen Ökonomie sind betroffen?	Überraschende kurzfristig eintretende Schocks (z.B. branchenweite Rezession) oder sich langsam akkumulierender Druck (z.B. kontinuierlicher Verlust von Marktanteilen); Dauer und Intensität der Störung
Referenzstatus/-dynamik	Was ist der Referenzpunkt bzw. die Dynamik der interessierenden Variable vor dem Schock?	Level vor der Störung oder erwarteter Wachstumspfad des Outputs, der Beschäftigung, der Unternehmenszahl, des Einkommens etc.
Widerstandskraft	In welchem Ausmaß wurde der Referenzpunkt bzw. die Dynamik durch den Schock gestört?	Umfang der Reaktion im Vergleich zu den Erwartungen
Robustheit	Was sind die Mechanismen, mit denen die Unternehmen, Beschäftigten und Institutionen auf den Schock reagieren und sich anpassen? Was die Prozesse diesen zu vermeiden?	Reichweite der strukturellen und marktlichen Neuausrichtung und Anpassung; Umsteuerung der regionalen wirtschaftlichen Ressourcen
Erholung	Erholung in Bezug auf was und wie schnell?	Rückkehr zum Ausgangszustand/zur Dynamik vor dem Schock? Oder durch den Schock induzierte Entwicklung hin zu einem neuen Referenzpunkt/einer neuen Dynamik und dessen/deren Form
Determinanten	Warum sind einige regionale Ökonomien resilienter als andere?	Faktoren, die regionale ökonomische Resilienz beeinflussen, und inwiefern und in welcher Weise die Faktoren Veränderungen im Zeitverlauf unterliegen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Martin & Sunley (2014: 15)

Ein Policy Brief der «Stiftung Neue Verantwortung» mit dem Titel **«Resilienz als Paradigma der Stadtentwicklung»** sei an dieser Stelle erwähnt, der integrierte Ansätze postuliert, die Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenbringen, um dem Ziel urbaner/regionaler Resilienz näherzukommen. *«Sie können gemeinsam dazu beitragen, dass Resilienz auf die Agenda gesetzt, in Maßnahmen überführt, als Wirtschaftsfaktor erkannt und als gesellschaftliches Interesse wahrgenommen wird. Dabei können vor Ort oft an geübte Praxis angeknüpft und bereits bestehende Handlungsfelder weiterentwickelt werden»* (Einfeldt et al., 2013).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Transitionen sowohl in Richtung urbane Nachhaltigkeit als auch urbane/regionale (ökonomische) Resilienz integrierter kooperativer Ansätze bedürfen, die Akteure und Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft am Standort auf Augenhöhe zusammenbringen. Diese heterogenen Akteure bilden mit ihren Beziehungen komplexe, adaptive Systeme. Das Zusammenwirken dieser Akteure in vernetzten Strukturen, beispielsweise in Prozessen der Selbstorganisation, können wiederum bestimmte Systemeigenschaften herausbilden. Bewegen sich diese innerhalb der Leitplanken einer nachhaltigen und resilienten Ausrichtung, können entsprechende Entwicklungsprozesse angestoßen werden. An diesem Punkt reicht eine Veränderung politischer Maßnahmen und Strategien nicht aus, sondern es bedarf eines Umdenkens, Werteveränderungen und der aktiven Teilnahme der o.a. städtischen Akteure sowie bestärkender Governance-Ansätze, beispielsweise in Form eines effizienten Transitionsmanagements (s. Kapitel 3). Dabei geht es nicht um kurzfristige Aktivitäten, sondern eine Langzeitperspektive.

3 Partizipative Governance in lokalen Wirtschaftsförderungsprozessen

An diesem Punkt stellen sich folgende Fragen: Was ist und beinhaltet Transitionsmanagement? Welchen Beitrag können lokale Wirtschaftsförderungen dabei leisten? Und auf welche Weise erfolgt das Anstoßen von Transitionen in Richtung urbaner Nachhaltigkeit und Resilienz konkret?

Transitionsmanagement ist ein Governance-Ansatz, der in den Niederlanden zur regionalen Gestaltung der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen entwickelt wurde (u.a. Loorbach et al., 2010). Er zielt darauf ab, nachhaltige Transitionen durch einen **partizipativen und iterativen Prozess** des Visionierens, Lernens und Experimentierens zu erleichtern und beschleunigen (Foxon et al., 2008; Rotmans et al., 2001; Meadowcroft, 2009). Als Kernstück wird die Herausforderung verstanden, den langfristigen Wandel großer sozio-technischer Systeme nachzuvollziehen und zu begleiten. «Transitions» (s. Kapitel 1) werden dabei als Prozesse des Strukturwandels in großen gesellschaftlichen Teilsystemen verstanden. Hierbei handelt es sich in erster Linie um die Verschiebung «vorherrschender Spielregeln», um eine Umwandlung von etablierten Technologien sowie anerkannter gesellschaftlicher Praktiken zu erreichen. Es findet folglich eine Bewegung eines dynamischen «Gleichgewichts» zu einem anderen oder auch ein Pfadwandel statt. Dieser Prozess erstreckt sich grundlegend über einen Zeitraum mindestens einer Generation, also etwa 25-50 Jahre. «Management» bezieht sich dabei auf einen bewussten Versuch, solche tiefgreifenden Übergänge auf wünschenswerten Bahnen zu begleiten. Kemp und Rotmans (2005: 62) definieren den Übergang dabei als «bewussten Versuch, strukturellen Wandel schrittweise zu bewirken» (auch Meadowcroft, 2009).

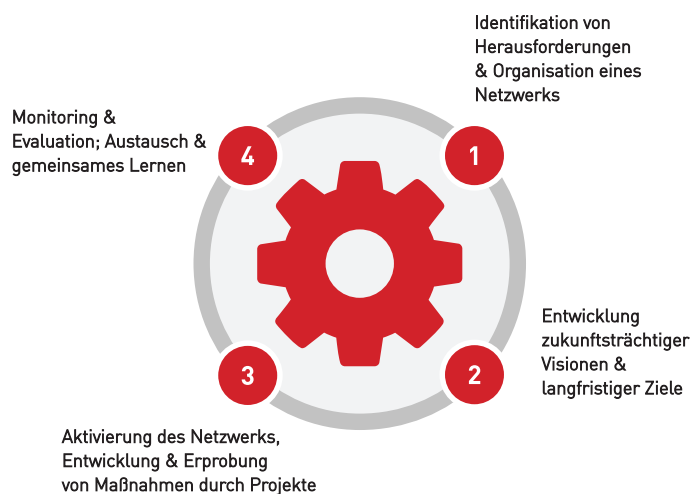
Dies setzt jedoch voraus, dass eine effektive und flexible Form der Prozesssteuerung und damit des Transitionsmanagements gefunden wird, die zum einen Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik sowie Zivilgesellschaft einbindet und zum anderen

eine effektive und nachhaltige Bearbeitung von Themen und Problemen ermöglicht. Es geht darum, die Problemlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung auf gesamtstädtischer, aber auch kleinräumiger Ebene sowie auch zwischen einzelnen Branchen zu stärken.

Genau hier kann lokale Wirtschaftsförderung in ihrer Funktion als Impulsgeber und Moderator am Standort ansetzen. Die Wirtschaftsförderung erarbeitet ein Konzept, das einen integrierten partizipativen Steuerungsansatz nach dem Vorbild des Transitionsmanagements auf den Bereich der Wirtschaftsförderung überträgt. Durch die Öffnung für partizipative Wirtschaftsförderungsprozesse wird eine Transition der Wirtschaftsförderung im Sinne eines institutionellen Pfadwandels beschritten und eine strategische Neuausrichtung auf der Governanceebene initiiert. Bei diesem integrierten Ansatz gilt es, die Schnittstellen zum vorhandenen Portfolio, aber auch spezifische standortbezogene Kontextbedingungen und Voraussetzungen zu berücksichtigen. Die lokalen Experten sind für diesen Prozess zu identifizieren und aktivieren. Auch wenn es sich um einen ergebnisoffenen Ansatz handelt, kann auf diese Weise der Grundstein auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Standortentwicklung gelegt werden.

Wie der Zyklus eines derartigen Transitionsmanagements im Allgemeinen aussehen kann, haben Raven et al. (2010: 74) verdeutlicht (Abb 2).

Abbildung 2. Zyklus von Transitionsmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raven et al. (2010: 74)

3.1 Strategische Allianzen als neue Steuerungsform am Standort Bottrop

Wie eine derartige Transition der städtischen Wirtschaftsförderung konkret ausgestaltet und umgesetzt werden kann, wird nachfolgend am Beispiel der Stadt Bottrop verdeutlicht. Zunächst sei als besonderes Charakteristikum des Standorts festgehalten, dass die Stadt

bereits über breite Erfahrungen in der Organisation und Durchführung von auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten partizipativen Prozessen verfügt. Im Rahmen des Projekts «InnovationCity Ruhr – Modellstadt Bottrop» hat die Stadt neue Formen der Transition-Governance im Hinblick auf eine nachhaltige und energieeffiziente Stadtentwicklung zwischen Stadt, Wirtschaft und Wissenschaft initiiert. Der verfolgte Ansatz basiert auf einem Bottom-up-Prozess. Als zentrale Akteure agieren die Bürgerinnen und Bürger der Stadt, die durch energieeffiziente Modernisierung ihrer Gebäude, ihre Bereitschaft zum Wandel und veränderte Verhaltensmuster einen Beitrag zum Ziel einer messbaren Reduktion von CO₂-Emissionen und einer spürbaren Verbesserung der Lebensqualität in der Stadt leisten. Des Weiteren hat die Stadt Bottrop gemeinsam mit Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft im Rahmen des Wettbewerbs «Zukunftsstadt 2030+» eine kommunale «Vision 2030+» für die wichtigsten auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Zukunftsaufgaben entwickelt. Neben dem Klima- und Strukturwandel werden Themen des demographischen Wandels sowie deren Anforderungen an das soziale Zusammenleben aufgegriffen. Der Zukunftsstadt-Prozess richtet sich an die Gesamtstadt.

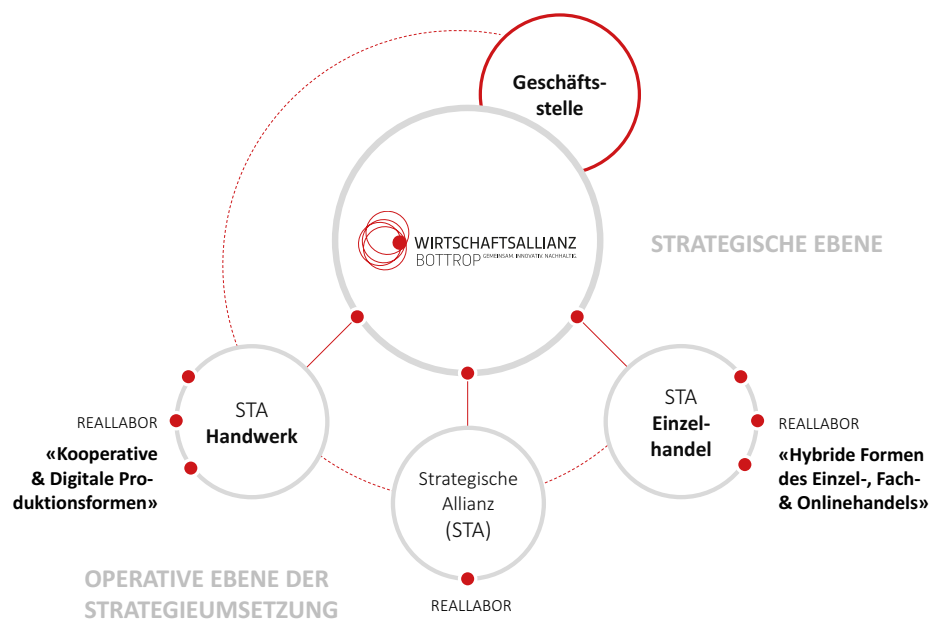
An diese Erfahrungen wird im Rahmen von «Bottrop 2018+» angeknüpft. In einem ergebnis-offenen Prozess werden laterale auf Partizipation basierende Governance-Ansätze auf das Feld der kommunalen Wirtschaftsförderung übertragen und beforscht. Akteure aus dem Wirtschaftsraum Bottrop werden aktiviert – darunter Unternehmen, Kammern, Verbände sowie Bürger/innen und städtische Institutionen – und mittels «**Strategischer Allianzen**» (Merten et al. 2015) zu einem gemeinsam handelnden Kollektiv verbunden. Nicht die Stadt bzw. die kommunale Wirtschaftsförderung diskutiert und handelt mit den Beteiligten, sondern die Beteiligten selbst geben sich eine Diskussions-, Entscheidungs- und Handlungsstruktur, die sie befähigt, gemeinsam Strategien für eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsentwicklung zu entwerfen.

Der Ansatzpunkt für Strategische Allianzen ist das Wechselverhältnis funktionaler und aufeinander bezogener Teilbereiche wie Industrie, Gewerbe, Wissenschaft, Technologie, Politik, Kultur sowie Märkte und Konsummuster, das es im Sinne einer Transition zu verändern gilt (Miosga/Hafner 2014: 39). Strategische Allianzen können als ergänzende Herangehensweisen zu bereits etablierten Transitionsstrategien betrachtet werden, wie einerseits politischen Prozessen, die Nachhaltigkeitsziele top-down zu erreichen versuchen, oder andererseits Bottom-up-Bewegungen wie die «Transition Towns», deren Anliegen es ist, auf «urwüchsige» Weise umsetzbare Transitionssziele zu erarbeiten und zu einer Gesamtheit (Transformation) zusammenzufügen. An dieser Stelle setzt das Konzept einer regionalen, strategischen Allianz als ein stärker intentionaler und strukturierter, auf die Etablierung einer lokalen oder regionalen Governance abzielender Ansatz an (Engelmann et al., 2015). Insellösungen werden vermieden und die Rahmenbedingungen dafür geschaffen, dass Fragestellungen von Wissenschaft, Forschung & Entwicklung, Produktion und Konsum ganzheitlich betrachtet werden. Wichtig ist dabei, dass sich die Strategischen Allianzen an vereinbarten Zielen ausrichten, der Umsetzung Leitplanken geben den Erfolg kontinuierlich messen und den Akteuren transparent machen. Diese Strategien bilden die Basis für die Organisation von Reallaboren (Kapitel 3.2) als Orte der Strategieumsetzung und deren spe-

zifischen Handlungen, um die Reaktionsfähigkeit der Stadt auf externe Störungen und schleichende, aber gleichwohl drastische Veränderungen zu verbessern.

Abbildung 3 visualisiert die Umsetzung dieses partizipativen Governanceansatzes am Standort Bottrop. Mit der Gründung der «**Wirtschaftsallianz Bottrop**» als Plattform wurde das institutionelle Setting geschaffen, das die lokalen Akteure zu einem «handlungsfähigen Wir» (Miosga/Hafner 2014: 28) verbindet und dabei unterstützt, ihre Innovationsfähigkeit im Hinblick auf zentrale, langfristig angelegte Nachhaltigkeits- und Transformationsthemen zu stärken. Die «Wirtschaftsallianz Bottrop» fungiert als Governancestruktur sowie als Transitionsmanagement-Agentur auf der Ebene des gesamten Bottroper Wirtschaftsraums. Sie baut urbane Transitionsplattformen («transition arenas») in Form themen- und branchenspezifischer Strategischer Allianzen auf und begleitet diese (Miosga/Hafner 2014: 40). In diesem Rahmen werden Kooperationen angestoßen, gemeinsame Ziele erarbeitet und Verantwortlichkeiten definiert.

Abbildung 3. Umsetzung partizipativer Governance am Standort Bottrop



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst war die Etablierung von drei Strategischen Allianzen in den zukunftsorientierten Handlungsfeldern Einzelhandel, Handwerk und Freizeitwirtschaft & Tourismus angedacht, um deren Eignung und Wirksamkeit als Instrument für die Transition der städtischen Wirtschaftsstrukturen zu erproben. In dem ergebnisoffenen Prozess kristallisieren sich zum aktuellen Zeitpunkt die beiden Handlungsfelder Einzelhandel und Handwerk für die Bildung Strategischer Allianzen heraus. Alles Weitere ist noch offen. In Abhängigkeit der Ergebnisse werden die Strategischen Allianzen als dauerhafte Instrumente in die Arbeit der städtischen Wirtschaftsförderung aufgenommen. Diese definieren den strategischen Rahmen in den Handlungsfeldern, wobei «Nachhaltigkeit» und «Resilienz» als Zielkorridore fungieren.

Die Reallabore bilden die operative Ebene der Strategieumsetzung und dienen als neue Instrumente der Wirtschaftsförderung, um die angestrebte Transition einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raumes zu steuern. Dazu werden im Rahmen der Strategischen Allianzen Nachhaltigkeits- und Resilienz-Leitlinien entwickelt und transparent in Form von quantitativen/qualitativen Indikatoren dargestellt. Auf dieser Basis findet eine kontinuierliche Reflexion der Prozesse in Form eines Monitoring statt. Die Indikatoren werden dabei zur Bewertung genutzt.

Damit Synergien entstehen und gestärkt werden, wurde eine **Geschäftsstelle** im Amt für Wirtschaftsförderung eingerichtet, die Aktivierungsstrategien entwickelt, den Governance-Prozess organisiert und begleitet sowie die Reallabore strukturiert und koordiniert. Ein Ziel ist, dass diese Geschäftsstelle nach Beendigung des Projekts «Bottrop 2018+» an die Wirtschaftsallianz übergeht und von dieser weitergeführt wird.

3.2 Operationalisierung in Reallaboren

Der Ausdruck «Reallabor» hat im Zusammenhang nachhaltigkeitsorientierter Transformationsforschung zunehmende Bedeutung erlangt. Vor allem der Untersuchungsraum «Stadt» spielt hierbei eine bedeutende Rolle. Reallabore bieten als neue Formate inter- und transdisziplinärer Forschung die Möglichkeit, relevante Akteure der Stadt in Entwicklungsprozesse einzubinden und urbane Nachhaltigkeitstransitionen ergebnisoffen anzustoßen (Marquardt & West, 2016: 26). Schneidewind (2014:3) definiert Reallabore folgendermaßen: *«Ein Reallabor bezeichnet einen gesellschaftlichen Kontext, in dem Forscherinnen und Forscher Interventionen im Sinne von »Realexperimenten« durchführen, um über soziale Dynamiken und Prozesse zu lernen. Die Idee des Reallabors überträgt den naturwissenschaftlichen Laborbegriff in die Analyse gesellschaftlicher und politischer Prozesse. Sie knüpft an die experimentelle Wende in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an. Es bestehen enge Verbindungen zu Konzepten der Feld- und Aktionsforschung»* Er unterscheidet weiterhin zwischen Reallaboren und Realexperimenten. Seiner Auffassung folgend, handelt es sich bei einem **Reallabor** um eine bestimmte **Mischform eines Experiments**. Reallabore schaffen Kontexte für Realexperimente, die einerseits kontrollierbaren Rahmenbedingungen und andererseits vom Geschehen abhängigen Kontextfaktoren unterliegen (Schneidewind, 2014: 3).

Bisher existiert keine einheitliche Definition zum Begriff Reallabor oder eine trennscharfe Abgrenzung zur Begrifflichkeit des Realexperiments. Die Übergänge erscheinen tendenziell fließend. Daher wird im Rahmen von «Bottrop 2018+» der Einfachheit halber und um eine Verwirrung der Akteure zu vermeiden für beides der Begriff «Reallabor» verwendet. Die **Reallabore im Projektkontext** dienen als operative Ebene der Strategieumsetzung und als Instrument, um die angestrebte Transition einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums zu steuern. Dabei können sie gleichzeitig branchen- und raumwirksam werden. Reallabore werden als konkrete Orte oder «Kristallisationspunkte» der Transition und somit als Teil der Transformation verstanden. Das können die Stadt Bottrop ebenso wie

urbane Quartiere, aber auch einzelne Wertschöpfungsketten oder Branchen sein. Dies grenzt sie ab von den sogenannten «Living Labs» ab, denn die Haushaltsebene wird außer Acht gelassen (Schneidewind, 2014: 3). Sie binden relevante Akteure und Stakeholder am Standort auf Augenhöhe ein und bieten ein Experimentierfeld zur Strategieumsetzung im Sinne der Entwicklung und Erprobung von Lösungen. Die Inhalte sind flexibel, generell richtet sich der Fokus allerdings auf Transitionsprozesse. Es herrscht eine Kultur der Partizipation und transdisziplinären Kooperation, die in Co-Design- und Co-Produktion-Prozessen Anwendung findet und gemeinsames Lernen ermöglicht. Ein Ziel besteht in der Produktion von handlungsleitendem Wissen, aber auch in der konkreten Erzeugung von Produkten oder Dienstleistungen. Standortbezogene Einflussfaktoren sowie eine zeitliche Begrenzung der Aktivitäten gilt es ebenso zu berücksichtigen wie eine kontinuierliche Reflexion und Bewertung des Vorgehens durchzuführen (Abb. 4).

Abbildung 4. Zugrundeliegendes Verständnis von Reallaboren



Quelle: Eigene Darstellung

In Bottrop wurde auf Basis von dem Projekt vorangestellten Analysen zunächst die Implementierung von drei Reallaboren avisiert mit dem Ziel, die in den Strategischen Allianzen entwickelten Ziele zu operationalisieren. Diese Reallaborthemen haben lediglich einen «Vorschlagscharakter», denn sie werden von der «Wirtschaftsallianz Bottrop» festgelegt.

Im **Reallabor Einzelhandel** könnten Einzelhändler in der Innenstadt aktiviert werden. Gemeinsam würde erprobt werden, wie den Herausforderungen, die das Internet und der Onlinehandel, aber auch verändertes Kaufverhalten sowie eine gestiegene Mobilität (regiona-

ler Wettbewerb] mit sich bringen, begegnet werden kann. Dabei würden neue Geschäftsideen, Handlungsspielräume und Märkte berücksichtigt. Beispielsweise könnte durch eine gemeinsam betriebene Online-Plattform (verbunden mit einem Hol- und Bring-Service) das stationäre Angebot mit einem digitalen verbunden werden.

Das **Reallabor Handwerk** richtet sich an die in Bottrop ansässigen Handwerksbetriebe sowie handwerklich orientierte Unternehmen aus anderen Bereichen (Orthopädie, Zahntechnik etc.) und kann Betriebe im gesamtstädtischen Raum zur Nutzung gemeinsamer Produktionsstätten mit z.B. digitaler Produktionstechnik animieren. Um die beteiligten Unternehmen bestmöglich zu unterstützen, würde auch dieses Reallabor durch Experten begleitet. Hier würde die in der Innenstadt angesiedelte Hochschule Ruhr-West vor allem technisches Know-how einbringen. Außerdem ist die Nutzung bestehender Strukturen (FabLab) der Hochschule angedacht.

Die genaue Ausgestaltung des **Reallabors Freizeitwirtschaft & Tourismus** ist aufgrund des Charakters des Handlungsfeldes als «Suchfeld» offen und erfolgt auf Basis des Strategiefindungsprozesses im Rahmen der Strategischen Allianz «Freizeitwirtschaft & Tourismus». Mit Akteuren aus den Unternehmen der Freizeitwirtschaft, aber auch aus dem Gast- und Hotelgewerbe, Kultureinrichtungen sowie Einzelhandel, können ergänzende, gemeinsame Strategien und Maßnahmen zu entwickeln und relevante Zielgruppen für den Bottroper Markt zu identifiziert werden.

Durch das Aufsetzen kooperativer Produktionsstätten im Handwerk und den Aufbau von hybriden Formen des Einzelhandels kann auch ein Beitrag zu einer nachhaltigen und effizienten Flächennutzung innerhalb des innerstädtischen Raums geleistet werden. Dabei gilt es das Potenzial und die Kreativität der Stadtbewohner und ihrer Gruppen einzubeziehen. Innovative Kooperationsformen verschieben die Grenzen von Design, Produktion und Konsumption. Im arbeitsteiligen Austausch innerhalb und zwischen den Reallaboren entstehen Ressourceneinsparungen. Wichtig ist zudem, dass aufgrund der hybriden Formen der Reallabore Synergien geschaffen werden sollen. Ziel muss es sein, durch die Auflösung von Begrenzungen (Unternehmen, Eigentum, Raum, Wirtschaftszweige) neue hybride Modelle zu entwickeln, die sich positiv vor Ort, auf das Quartier – insbesondere die Innenstadt – und die Nachbarschaft auswirken und gleichzeitig die Wirtschaftskraft der Bottroper Unternehmen steigern, Strukturen resilienter machen und vor allem mittel- und langfristig das Angebot nachhaltiger gestalten. Lokale Kooperationen, Co-Design, lokales Produzieren, voneinander Lernen sind dabei wichtige Schlagworte.

Um eine stabile Wirkung zu erzielen, werden die Reallabore von den Teilnehmern maßgeblich aufgebaut, definiert und entwickelt, so dass sich ihr Inhalt an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Akteure als lokalen Experten orientiert. Der Inhalt ist daher flexibel und das Interesse gilt insbesondere dem transformativen Prozess. Der im Rahmen der «Wirtschaftsallianz Bottrop» angestoßene Prozess hat gezeigt, dass die Vorschläge zu den Themen der Reallabore Einzelhandel und Handwerk die Bedarfe und Interessenlagen getroffen haben und die Akteure diese in ähnlicher Ausgestaltung als Experimentierfelder präferie-

ren. Mit Bezug zum Reallabor Freizeitwirtschaft und Tourismus wurde deutlich, dass die lokalen Experten im Rahmen des Fun-City Projekts aktuell sehr eingebunden sind. Ob das Reallabor zu Stande kommen oder im Strategieentwicklungsprozess einer anderen Idee weichen wird, zeigt sich im Verlauf der nächsten Veranstaltungen.

4 Analyse der Ausgangslage am Standort Bottrop

Eine wesentliche Voraussetzung zur Identifikation möglicher Ansatzpunkte für einen strategischen – aktiv gestalteten – Wandel ist einerseits ein vertiefendes Verständnis von städtischer Nachhaltigkeit, Resilienz und Transition (Kapitel 1 & 2). Andererseits bedarf es detaillierter Kenntnisse der wirtschaftsstrukturellen 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. Um am Standort Bottrop weitere konkrete Ansatzpunkte für Transitionen in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur zu identifizieren, wurden eine auf Experteninterviews basierende qualitative Analyse, bezogen auf den aktuellen Stand von Wirtschaftsförderungs- und Standortentwicklungsaktivitäten sowie eine quantitative Analyse der sozioökonomischen Ausgangslage durchgeführt.

4.1 Status Quo der lokalen Wirtschaftsförderung³

Das IAT hat 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 Wirtschaftsraum analysiert. Dies ermöglicht es, nicht nur den Status Quo der vorgenannten Aspekte nachzuzeichnen, sondern zugleich die Rahmenbedingungen zu identifizieren, unter denen sich die geplanten Transitionsprozesse hin zu einer nachhaltigen und resilienten wirtschaftlichen Entwicklung vollziehen. Dazu wurden im Rahmen einer qualitativen Analyse zehn Interviews mit 22 Experten aus elf Organisationen geführt, darunter das Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement selbst, aber auch Kammern, Verbände, Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft, die im weiteren Sinne in Wirtschaftsförderungsprozesse am Standort Bottrop eingebunden sind. Erkenntnisziel waren einerseits die Erfassung subjektiver Einschätzungen und Handlungsorientierungen der Expert(inn)en, eingebettet in situationsspezifische Kontextbedingungen am Standort Bottrop, sowie andererseits die Ermittlung individueller Perspektiven und Verläufe als Ergänzung bzw. Erweiterung der quantitativ-statistischen Analyse (s. Kapitel 4.2) ohne Anspruch auf Repräsentativität.

Im Verlauf der Experteninterviews wurde als ein Ergebnis deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Wirtschaftsförderungsaktivitäten sowie den damit verbundenen Governancestrukturen und den Themenfeldern «Nachhaltigkeit» und «Resilienz» bei den Ex-

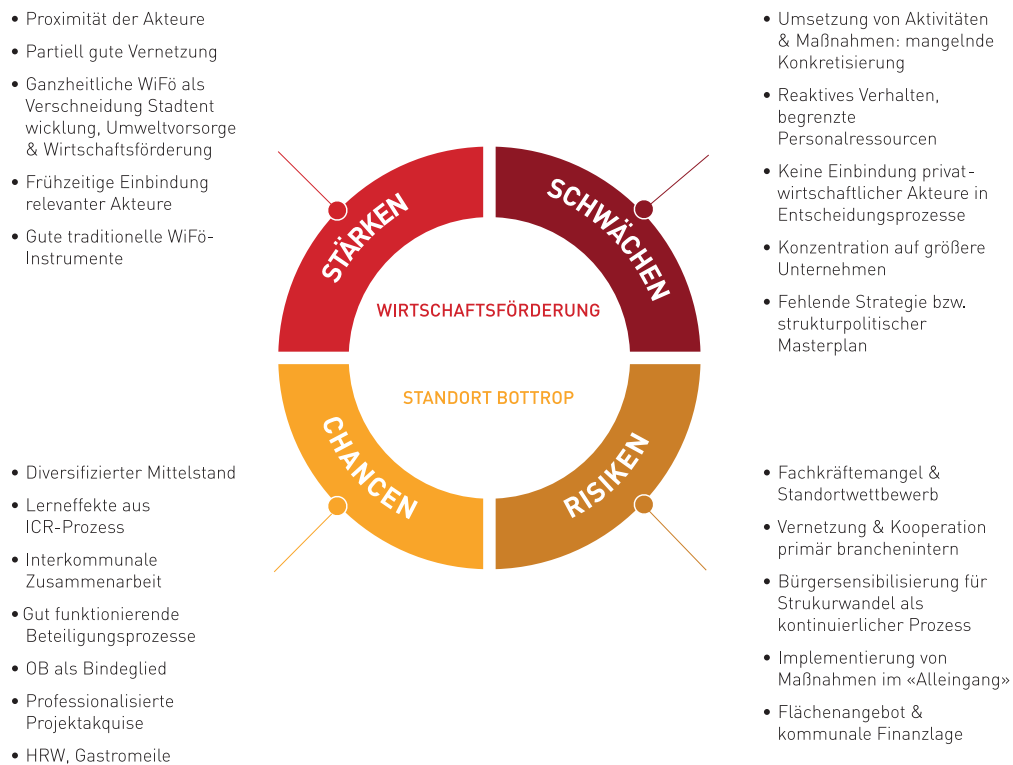
³ Für weitere Informationen: Welschhoff, J.; Terstriep, J. (2017)

pert(inn)en noch nicht sehr hoch auf der Agenda steht. Valide Aussagen zu einem Brückenschlag zwischen Wirtschaftsförderung, Nachhaltigkeit und Resilienz auf Basis der Experteninterviews sind insofern nicht möglich. Ausgehend von diesen Erkenntnissen beschränkt sich die nachfolgende Analyse der Governance auf die Betrachtung der Wirtschaftsförderungsprozesse am Standort Bottrop.

Um den aktuellen Stand von Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung in Bottrop einzuschätzen, erfolgte in einem ersten Schritt die Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken im Sinne einer SWOT-Analyse (Abb. 5). Als ein weiteres zentrales Ergebnis der Interviews sei vorweggenommen: Bei den meisten Experten herrscht aktuell noch ein **klassisches Dienstleistungsverständnis von Wirtschaftsförderung** als traditionelle Aufgabe des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmarketing vor. Ein Verständnis von Wirtschaftsförderung als kollektiver Handlungsansatz bildete demgegenüber die Ausnahme. Nur in zwei Fällen wurden Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung als Aktivität von Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne ausgelegt. In diesem Zusammenhang galt die Kritik einem mangelnden Masterplan bzw. einer fehlenden richtungsweisen übergeordneten strukturpolitischen Zieldefinition. Wirtschaftsförderung nach dem Gießkannenprinzip – *«wer anfragt, dem wird geholfen»* – wurde als kritisch erachtet.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der Interviews beziehen sich folglich auf die Wirtschaftsförderung im engen Sinne. Den Analysefokus bildet die (Weiter-)Entwicklung einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur am Standort. Die aus den subjektiven Eindrücken der Interviewpartner(innen) abgeleiteten Stärken und Schwächen beziehen sich somit auf die Wirtschaftsförderung der Stadt Bottrop, während die dargestellten Chancen und Risiken die Einschätzungen der Expert(inn)en von günstigen und ungünstigen Bedingungen am Standort Bottrop spiegeln.

Abbildung 5. SWOT-Analyse der Wirtschaftsförderung am Standort Bottrop



Quelle: Eigene Darstellung

Stärken des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement wurden besonders im Bereich des Networkings hervorgehoben, hier stimmen die externe und die interne Wahrnehmung (Stadtverwaltung Bottrop) überein. Die Proximität der Akteure, der schnell mögliche und persönliche Gesprächszugang, die kurzen unbürokratischen Handlungswege sowie die in einigen Strukturen gute regionale Vernetzung wurden sehr positiv hervorgehoben. In Bottrop treffe man beim Amt für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement auf vielseitiges Interesse auch im Bereich Innovationen und fände *«gute und starke Partner für gemeinsame Projektideen, die über den Tellerrand hinausschauen»*. Die personelle Ausstattung des Amtes wird als „überschaubar“ bezeichnet, was bzgl. der Transparenz von Zuständigkeiten als Vorteil empfunden wird. Das Wissen über sowie der Zugang zu Förderböpfen wird ebenso geschätzt wie die *«gute Netzwerkfähigkeit mit Vertretern von Institutionen, Verbänden, Land oder Bund»*. In der Anwendung klassischer Wirtschaftsförderungsinstrumente sei die Wirtschaftsförderung gut und sie beziehe relevante Akteure und Stakeholder bereits in der Anbahnungsphase in Prozesse und Aktivitäten ein.

Mehrfach wurde bezüglich der **Schwächen** des Amtes für Wirtschaftsförderung und Standortmanagement bemerkt, dass es nicht um eine Kritik an Einzelpersonen geht. Kritisiert wurde ein reaktives Verhalten: *«Wenn jemand kommt und um Hilfe bittet, bekommt er sie.»* Dies würde von «Rosinenpickern» zum eigenen Vorteil genutzt. Eine aktivierende Haltung der Wirtschaftsförderung wird vermisst. Die Wirtschaftsförderung sieht sich selbst noch als Dienstleister und nicht als strategischen Prozessgestalter. Im Vergleich mit ande-

ren Kommunen fehle die Dominanz der Wirtschaftsförderung. Ebenfalls wurde eine «zu politische Ausrichtung der Wirtschaftsförderung» als kritisch erachtet, es fehle die generelle wirtschaftliche Linie. Die Kommunikation und Zusammenführung von Projekt- und Prozessschnittstellen wird vermisst ebenso wie die Zieldiskussion oder der strukturpolitische Masterplan. Darüber hinaus fehle eine professionelle Standortvermarktung über städtische Grenzen hinweg und die strategische Flächennutzung sei verbesserungsfähig. Vielfach wurde eine breitere Aufstellung der Wirtschaftsförderung gewünscht, die mehr Personal erfordert. Ebenso häufig wurde die fehlende Umsetzung von Aktivitäten und Maßnahmen, die ausbleibende Konkretisierung beanstandet. Hier kämen Prozesse häufig ins Stocken. Zwar würden die Stakeholder von Anfang an mitgenommen, aber im weiteren Verlauf dann teilweise wieder ausgeschlossen oder nicht mehr berücksichtigt. Dies führe auch zu einer sinkenden Motivation sich in Standortentwicklungsprozesse einzubringen. Die wahrgenommene Konzentration der Wirtschaftsförderung auf größere Betriebe wird sehr kritisch gesehen.

Als **Chance** am Standort Bottrop wird die überschaubare Größe als Mittelzentrum mit breiter diversifizierter Mittelstandsprägung gesehen. Abgesehen von den großen Arbeitgebern «Bergbau» sowie den Krankenhäusern verfüge Bottrop über einen relativ breiten diversifizierten Mittelstand. *«Falls in diesem Bereich ein Betrieb schwächelt, ist nicht gleich eine ganze Branche betroffen, was sicher eine Stärke des Standorts ausmacht.»* Auch das bergbauprägte Verhalten wird als Standortvorteil geschätzt: Man sei es gewohnt sich zu unterstützen. Von der Bürgerschaft würde Bottrop als Standort mit attraktiven Wohnlagen, guter Versorgungsstruktur, verkehrlicher Anbindung und sogar als überregionales Ausflugsziel wahrgenommen. Die Gründung der Hochschule Ruhr West berge das Potenzial Studenten am Standort zu halten und auch die damit einhergehende Etablierung der Kneipenkultur sei eine Aufwertung. Der Oberbürgermeister Bernd Tischler sei Bindeglied und Multiplikator, in Bottrop gehe „viel über Köpfe“, nicht über Institutionen. Die strategische Akquise von Projekten auf gesamtstädtischer Ebene und die damit einhergehende hohe Anzahl an (teilweise) forschungsgetriebenen Projekten sei bemerkenswert. Die interkommunale Entwicklungsplanung mit Nachbarstädten wird als Chance gesehen, ebenso wie die Lernprozesse aus dem ICR Prozess. Bottrop verfügt über die Erfahrung, dass Beteiligungsprozesse am Standort gut funktionieren. Der ICR Roll-Out Prozess fördere auch den interkommunalen Wissenstransfer, was ebenfalls als Entwicklungschance bewertet wird.

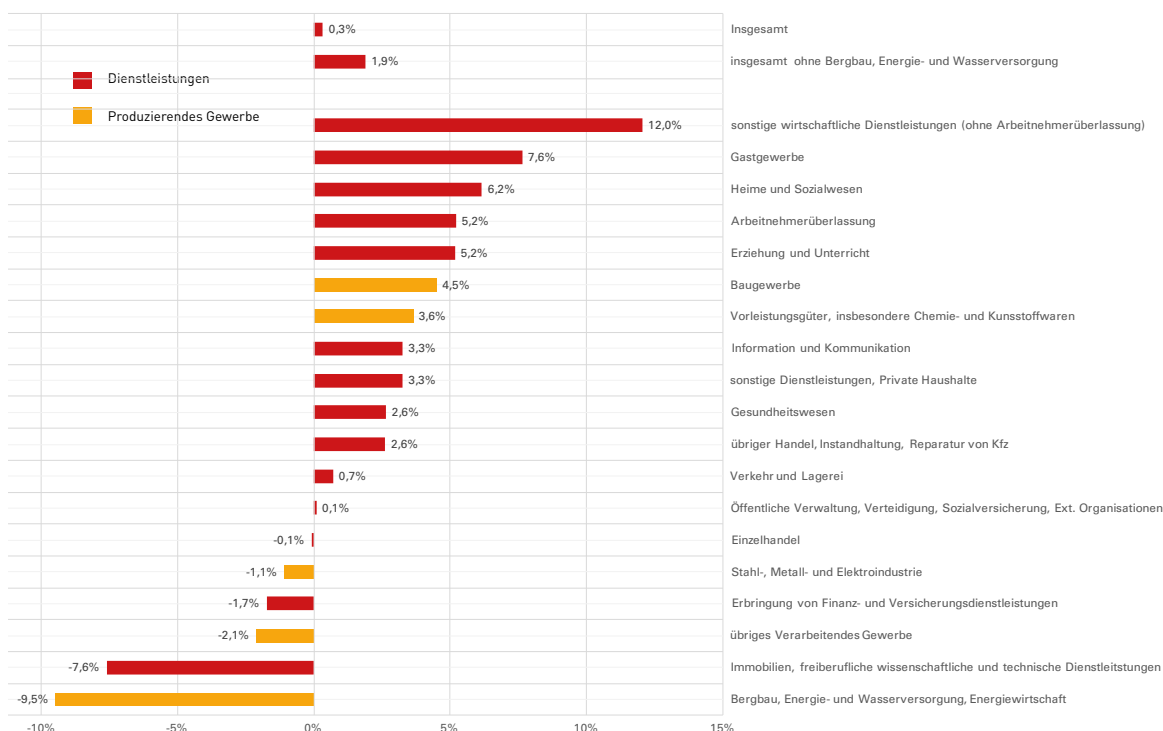
Zu den **Risiken** am Standort Bottrop zählte, dass mit dem Ende der Bergbaubsubventionen im Jahr 2018 viele Arbeitnehmer(innen) ihren Arbeitsplatz verlieren. Die Angaben der Expert(inn)en waren hierzu sehr unterschiedlich und reichten von 3.000 bis zu 6.000 Arbeitsplätzen sowie das Fehlen von 150 Ausbildungsplätzen. Es bedarf eines Umdenkens in Bottrop: *«Das Denken in Bottrop betrifft den Bergbau und der Rest arrangiert sich irgendwie drum herum. Das ist alles so eine Nischenpolitik und nicht wirtschaftlich.»* Bezogen auf die städtische Finanzlage in Bottrop (Haushaltssicherungskommune, Stärkungspakt NRW) wurde bemerkt, dass bei knapper Finanzlage die Finanzverantwortlichen umso stärker seien. Der Stärkungspakt verhindere Innovation. Als weitere mit Risiken behaftete Themen wurden die Digitalisierung, der Fachkräftemangel, der globale und regionale Standortwettbewerb, aber auch die große Abhängigkeit von Fördertöpfen genannt. Auch der Rückgang

großer Betriebe am Standort und die damit einhergehende Tatsache, dass große kommunale Aufträge häufig nicht an ortsansässige Unternehmen vergeben würden, stellen ein Risiko dar. Das mangelnde Flächenangebot (zumindest mit vertretbarem finanziellem Aufwand) sowie das Warten auf ehemalige Bergbauflächen bergen ein großes Risiko bzw. haben bereits zur Abwanderung von Unternehmen geführt. Die Grundstückspreise sind entsprechend hoch. Weitere Risiken werden in dem Fehlen von Studentenwohnheimen in Bottrop gesehen. Die mangelnde Sensibilisierung der Bürger(innen) für Strukturwandel als fortlaufender Prozess wurde angeführt ebenso wie die mehrheitlich innerhalb und nicht zwischen den Branchen stattfindende Kooperation. All diese Themen stellen die kommunale Wirtschaftsförderung vor ein breites heterogenes Aufgaben- und Anforderungsspektrum, was vor dem Hintergrund der personellen Ausstattung der Wirtschaftsförderung ebenfalls als Risiko bewertet wurde.

4.2 Sozioökonomische Ausgangslage

Ergänzend wurden vom IAT im Rahmen einer quantitativen sozioökonomischen Analyse wesentliche Entwicklungen in der Stadt Bottrop untersucht und in einem Bericht festgehalten (Nordhause-Janzen, 2017). Im Zentrum der Analyse stehen Fragen nach der Bevölkerungs- und Einkommensentwicklung, der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und im Bereich des SGB II, der schulischen und beruflichen Ausbildung, der Beschäftigungsentwicklung und den damit verbundenen branchenbezogenen Beschäftigungsstrukturen, der pendlerbezogenen Verflechtung mit anderen nordrhein-westfälischen Regionen, der Entwicklung des Unternehmensbestandes und der Unternehmensgründungen, der Entwicklung der Bruttowertschöpfung und dem Investitionsengagement der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe sowie der Entwicklung des übernachtungsbezogenen Tourismus.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass Bottrop sowohl Licht- als auch Schattenseiten aufweist. Als Teil der Emscher-Lippe Region teilt die Stadt in einigen Bereichen die regionalen Problemlagen, kann sich in anderen Bereichen davon aber positiv abheben. Nachfolgend werden einige Auszüge zentraler Ergebnisse dargestellt: Die im Vergleich zum Landesdurchschnitt prognostizierte stärkere Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials zugunsten eines Anstiegs der älteren Bevölkerung ab 65 Jahren könnte für die weitere Entwicklung der Stadt problematisch sein (Nordhause-Janzen, 2017: 56f).

Abbildung 6. Beschäftigungswachstum nach Branchen in Bottrop – jahresdurchschnittliche Wachstumsraten 2013-2016 (Juniwerte)

Quelle: BA, Berechnungen Nordhause-Janz (2017: 34)

Im Ruhrgebietsvergleich weist die Stadt Bottrop im Vergleich im vergangenen Jahr auf dem **Arbeitsmarkt** eine höhere Dynamik auf. Die Arbeitslosenquote lag deutlich unter der Ruhrgebietsentwicklung und auch die Situation bei der Langzeitarbeitslosigkeit stellt sich positiver dar. Allerdings wird die Beschäftigungsentwicklung Bottrops durch das Ende des Steinkohlenbergbaus geprägt (Abb. 6). Die in diesem Bereich zu verzeichnenden Beschäftigungseinbußen prägen den Beschäftigungsstand, der ohne diese Entwicklungen in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich gestiegen wäre. Wachstumsträger waren dabei Dienstleistungsbranchen, aber auch der Bausektor. Ebenfalls zu nennen sind hier das Gastgewerbe, das Pflege-, Sozial- und Gesundheitswesen, aber auch die Leiharbeitsvermittlung. Im Verarbeitenden Gewerbe konnten die Chemieunternehmen und Kunststoffwarenhersteller ihre Beschäftigung steigern. Der Einzelhandel musste allerdings leichte Beschäftigungsverluste hinnehmen. Unter den Wachstumsbranchen sind viele, die die Wirtschaftsstruktur der Stadt Bottrop im Vergleich zum Landesdurchschnitt stärker prägen. Darunter auch das Handwerk, welches seine Beschäftigung in den vergangenen Jahren per Saldo ausbauen konnte. Hier ist allerdings eine starke Prägung durch ein Anwachsen des Straßenbaugewerbes zu erwähnen. (ebd.)

Unter **qualifikationsbezogenen Gesichtspunkten** stellt sich die Situation in Bottrop weniger erfreulich dar. Die Unternehmen der Stadt beschäftigen vergleichsweise deutlich weniger Hochqualifizierte als dies im Landes- und Ruhrgebietsdurchschnitt der Fall ist. Auch die Entwicklung auf dem beruflichen Erstausbildungsmarkt ist in der Summe negativ zu beur-

teilen. Bei gleichzeitig gestiegenen Bewerberzahlen hat sich das Ausbildungsplatzangebot der Bottroper Unternehmen in den vergangenen Jahren deutlich verringert. Inwieweit hier die per Saldo negative **Entwicklung der Unternehmenszahlen** Einfluss genommen hat, lässt sich im Rahmen der vorliegenden Analyse nicht eindeutig beantworten. In den vergangenen Jahren war allerdings ebenso ein negativer Saldo der registrierten Gewerbean- und -abmeldungen in Bottrop beobachtbar sowie ein geringeres Gründungsgeschehen als im Landes- und Ruhrgebietsdurchschnitt. Trotz einer als insgesamt positiv zu bewertenden konjunkturellen Lage in Bottrop verlief die **Wirtschaftsentwicklung** nur unterdurchschnittlich. Hier kommen ein insgesamt gesunkenes Umsatzvolumen der Unternehmen sowie ein in der Summe schwächeres Wachstum der Bruttowertschöpfung zum Tragen. (ebd.)

Die vorgestellten Analyseergebnisse gilt es in einem nächsten Schritt der «Wirtschaftsallianz Bottrop» vorzustellen, damit sie im weiteren Prozessverlauf berücksichtigt oder sogar explizit aufgegriffen werden können.

5 Ausblick

Ein partizipativer Governance-Ansatz wie die Bildung «Strategischer Allianzen» und deren Operationalisierung in Reallaboren bergen für lokale Wirtschaftsförderungen das Potenzial Ressourcenbegrenzungen zu überwinden und den aktuellen heterogenen Anforderungen mit einem integrierten, auf Transitionsmanagement ausgerichteten Wirtschaftsförderungsansatz zu begegnen. Dieser Ansatz bietet die Möglichkeit, lokale Akteure und Stakeholder auf Basis von Co-Design und Co-Produktion in ergebnisoffene und bottom-up geprägte Strategieprozesse sowie deren konkrete Realisierung einzubeziehen und dabei Verantwortlichkeiten zu teilen. Auf diese Weise kann eine zukunftsfähige Transition der Wirtschaftsförderung auf lokaler Ebene in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz langfristig angestoßen und umgesetzt werden.

Herausforderungen eines solchen Ansatzes bestehen mit Bezug zur Umsetzung der «Wirtschaftsallianz Bottrop» sowie den zugehörigen Prozessen und dem tatsächlichen Machtgefüge innerhalb der Wirtschaftsallianz. Auch wenn die Allianz partizipativ, auf lateraler Führung basierend angelegt ist, besteht die Möglichkeit, dass einzelne «Change Agents» - hier zu verstehen als «Betreiber von Wandel» - mit ihren **subjektiven Interessen** ein zu starkes Gewicht im Prozess einnehmen und einer Transition in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz hinderlich sind. Andererseits ist der positive, stimulierende Einfluss von «Change Agents» nicht zu vernachlässigen. Hier gilt es einerseits, diesen positiven Einfluss für die Wirtschaftsallianz nutzbar zu machen und andererseits Machtverschiebungen in Richtung Hierarchie oder «Rosinenpickerei» zu vermeiden.

Bei jeder Veranstaltung der «Wirtschaftsallianz Bottrop» unterscheidet sich der Teilnehmerkreis. Hier stellt sich die Frage, inwiefern eine **konstante Teilnahme** der Stakeholder an den Veranstaltungen zur Zielerreichung erforderlich ist. Über darauf bezogene Verstetigungstendenzen im Zeitverlauf können zu diesem Zeitpunkt noch keine Aussagen getroffen

werden, allerdings sollte dieser Aspekt in den Blick genommen werden. Zudem bleibt zu beobachten, ob über die zentrale Information seitens der Geschäftsstelle hinausgehend eine Kultur des informellen Informations- und Wissensaustausches zwischen den Stakeholdern entsteht.

Weiterhin geht es darum, welche Faktoren bei der konkreten **Umsetzung** in den **Reallaboren** von Relevanz sind. Auch hier stellt sich die Frage, wie Verantwortung geteilt wird und welche Interessenlagen hier zunächst von Bedeutung sind. Geht es tendenziell eher um rein ökonomische oder spielen auch ökologische, soziale oder Resilienz-Aspekte eine Rolle? Bisher wurde die Erfahrung gemacht, dass die theoretischen Projektleitplanken – Nachhaltigkeit und Resilienz – seitens des Projektteams kontinuierlich eingespielt werden sollten, um dieses Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Bezogen auf die **Weiterführung** der «Wirtschaftsallianz Bottrop» nach Beendigung des Verbundprojekts ist eine Übertragung der Geschäftsstelle auf die Wirtschaftsallianz in Bottrop geplant. Bereits frühzeitig sollten Akteure identifiziert werden, die bereit sind hier spezifische Verantwortlichkeiten zu übernehmen. Der konkrete Übergang ist erfolversprechend zu organisieren. Gründe für ein mögliches Scheitern gilt es dabei frühzeitig zu analysieren und antizipieren.

Geht es um den **Transfer** bzw. die **Diffusion** des Bottroper Modells auf andere lokale Wirtschaftsförderungen, sind Treiber und Hemmnisse für derartige Prozesse zu erkennen. Hier kann es etwa um endogene Potentiale, spezifische Kontextbedingungen oder besondere (strukturelle) Problemlagen gehen, um nur einige zu nennen. Folgende Fragen gilt es dabei zu beantworten: Bestehen Grundvoraussetzungen, die für einen derartigen Transfer wesentlich sind oder gar Ausschlussfaktoren? Und inwiefern bilden sozioökonomische und wirtschaftsförderungsbezogene Analysen der Ausgangslage eine notwendige Voraussetzung für die Anwendung dieser neuen Wirtschaftsförderungsinstrumente an anderen Standorten?

Weiterführende Informationen sind unter <https://www.bottrop.de/microsites/wirtschaftsallianz/index.php> zu finden.

Literatur

- Benson, M.H., Craig R K, 2014, »The End of Sustainability« Society & Natural Resources 27(7) 777–782.
- BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Zukunftsstadt. Strategische Forschungs- und Innovationsagenda. <https://www.bmbf.de/pub/Zukunftsstadt.pdf>.
- Bristow, G.; Healy, A. (2014): ECR 2 – Economic crisis: Resilience of regions, Scientific report to the European Spatial Observa-tory Network, Cardiff: Cardiff University 2014.
- Camagni, R., Capello, R. & Nijkamp, P. (1998): Towards sustainable city policy: an economy-environment technology nexus. Ecological Economics, 24: 103-118.
- 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.
- Einfeldt, C.; Gierten, D.; Hellriegel, M.; Höpfl, T.; Krings, S.; Pferinger, A. (2013): Resilienz als Paradigma der Stadtentwicklung – Nutzen und Chancen für Städte in Deutschland und der Welt, Policy Brief der Stiftung Neue Verantwortung Nr. 8/2013.
- Elmqvist, T. (2014) »Urban Resilience Thinking« Solutions 5(5) 26–30.
- 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.
- Foxon, T; Hammond, G.P.; Pearson, P.J. (2008). "Transition pathways for a low carbon energy system in the UK: assessing the compatibility of large-scale and small-scale options". 7th BIEE Academic Conference, St Johns College.
- Gärtner, S. (2004): Integrierte Wirtschaftsförderung: Regionalökonomische Ansätze und Konzepte, in: Widmaier, B.; Beer, D.; Gärtner, S.; Hamburg, I.; Terstriep, J. (Hg.): Wege zu einer integrierten Wirtschaftsförderung, Baden-Baden: Nomos, 13-73.
- Gärtner, S; Terstriep, J.; Widmaier, B. (2006): Integrierte Wirtschaftsförderung als „wissensbasierte Dienstleistung«. In Gärtner, S; Terstriep, J.; Widmaier, B. (Hg.)(2006): Wirtschaftsförderung im Umbruch. 1. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag: München, 33-48.
- Hauff, V. (Hg.) (1987): Our Common Futures. Report of the World Commission on Environment and Development. New York: UN Documents, NGO Committee on Education.
- Haughton, G.; Hunter, C. (1994): Sustainable Cities. Routledge: London & New York.
- Haughton, G. (1997): Developing sustainable urban development models. In: Cities, 14(4): 189-195.
- Holden, E., Norland, I. (2005): Three challenges for the compact city as a sustainable urban form: household consumption of energy and transport in eight residential areas in the greater Oslo Region. Urban Studies 42 (12), 2145–2166.
- Huber, J. (2000): Industrielle Ökologie. Konsistenz, Effizienz und Suffizienz in zyklusanalytischer Betrachtung, in: Simonis, U. E. (Hrsg.): Global Change, Baden-Baden.
- Jann, W. (2006): Governance als Reformstrategie – Vom Wandel und der Bedeutung verwaltungspolitischer Reformbilder, in: Schuppert, G.F. (Hg.): Governance-Forschung, 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos, 21-43.
- Kaplan, R.S./Mikes, A. (2015): Managing Risks: A New Framework. Havard Business Review, June 2012: 49-60.

- Kemp u. Rotmans (2004): Managing the transition to sustainable mobility. In: Boelie Elzen, Frank W. Geels, Kenneth Green (Hrsg.): System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy.
- Kenworthy, J.R. (2006): The eco-city: ten key transport and planning dimensions for sustainable city development. In: Environment & Urbanization, International Institute for Environment and Development, 18(1): 67-85.
- Kleine, A. (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie - Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Gabler, Wiesbaden.
- Lahner, J.; Neubert, F. (2016): Einführung in die Wirtschaftsförderung – Grundlagen für die Praxis. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lempp, J.; Korn, T. (2015): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung – Ergebnisse einer Befragung der Wirtschaftsförderer in Deutschland. In: Lempp, J.; van der Beek, G.; Korn, T. (Hg.)(2015): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung – Konzepte für eine positive regionale Entwicklung. Springer Fachmedien Wiesbaden, 9-20.
- Loorbach, D. 2010. Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol. 23(1): 161–183.
- Martin, R. (2012): Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. Journal of Economic Geography, 12(1): 1-32.
- Martin, R. & Sunley, P. (2014): On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. Journal of Economic Geography, 15(1): 1-42.
- Marquardt, E.; West, C. (2016): Co-Produktion von Wissen in der Stadt – Reallabor »Urban Office – Nachhaltige Stadtentwicklung in der Wissensgesellschaft« and er Universität Heidelberg. In: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis, 25 (3): 26-31.
- Meadowcroft, J.(2009): What about the politics? Sustainable development, transition management, and long term energy transitions. In: Policy Sciences, November 2009, 42: 323-340.
- Meerow, S.; Newell, J.P.; Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. Landscape and Urban Planning, 147: 38–49.
- Merten, Th. et al. (2015): ADMiRe umsetzen – strategische Allianzen zur regionalen Nachhaltigkeits-transformation. Anleitung für strategische Allianzen mit den Schwerpunkten Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz. Friedberg, Bayreuth.
- Miosga, M.; Hafner, S. (Hg.)(2014): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: oekom.
- 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).
- Pufé, I. (2014): Nachhaltigkeit. Stuttgart: UTB.
- Rees, E. (1997): Is ‚sustainable city‘ an Oxymoron?. In: Local Environment, 2(3): 303-310.
- Rockström, J. et al. (2009): A safe operating space for humanity. In: Nature. 461. 2009, 472-475.
- Schneidewind, U. (2014): Urbane Reallabore – ein Blick in die aktuelle Forschungswerkstatt. In: pnd|online 3|2014.
- 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.
- Stumpp, E.M. (2013), »New in town? On resilience and ‘Resilient Cities‘» Cities 32: 164–166.

- Raven, R.; van den Bosch, S.; Weterings, R. (2010): Transitions and strategic niche management. Towards a competence kit for practitioners. IN: International Journal of Technology Management. 51: 57-74.
- Redman, C.L. (2014): »Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits?« Ecology and Society 19(2): 1-37.
- Rehfeld, D. (2012): Auf dem Weg zur integrierten Wirtschaftsförderung: Neue Themen und Herausforderungen, IAT Forschung Aktuell, Nr. 09/2012.
- Rotmans, J.; Kemp, R.; van Asselt, M. (2001): More evolution than revolution: Transition management in public policy. Foresight. 3 (1).
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R.; Kinzig, A. (2004): Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. IN: Ecology and Society 9(2): 5.
- 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). Erscheint demnächst.
- Welschhoff, J.; Terstriep, J., Seipel, N. (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). Erscheint demnächst.
- Wiesenthal, H. (2006): Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation, Hauptgutachten. Berlin: WBGU.
- Wink, R. (2015): Regionale wirtschaftliche Resilienz und die Finanzierung von Innovationen, in: Parthey, H.; Krüger, J.; Wink, R. (Hrsg.): Jahrbuch Wissenschaftsforschung 2014. Berlin.
- Wink, R.; Kirchner, L.; Koch, F.; Speda, D. (2016): Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen. 1. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wolfe, D.A. (2010): The strategic management of core cities: Path dependence and economic adjustment in resilient regions. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3(): 139-152.
- World Economic and Social Survey (2013): Sustainable Development Changes, Department of Economic and Social Affairs.
- Zwicker-Schwarm, D. (2013): Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik (Difu-Papers).

Autoren

Jessica Welschhoff ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt «Raum, Innovation & Kultur» des IAT, Judith Terstriep leitet den Forschungsschwerpunkt.

Kontakt

welschhoff@iat.eu & terstriep@iat.eu

Forschung Aktuell

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen

Redaktionsschluss: 05. Juli 2017

<http://www.iat.eu/forschung-und-beratung/publikationen/forschung-aktuell.html>

Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: braczko@iat.eu

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet:

<http://www.iat.eu>