

## **Lokale Ökonomie als Integrations- faktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten**

Dokumentation der Zielgruppenkonferenz  
für Quartiersmanager/innen am  
9. und 10. Dezember 2004

### **Impressum**

Herausgeber:  
Regiestelle E&C der Stiftung SPI  
Sozialpädagogisches Institut Berlin  
„Walter May“  
Nazarethkirchstraße 51  
13347 Berlin  
Telefon 0 30. 457 986-0  
Fax: 0 30. 457 986-50  
Internet: <http://www.eundc.de>

Ansprechpartnerin/Redaktion:  
Petra Dinkelacker

## **Inhalt:**

- 4 Vorwort**  
Petra Dinkelacker, Regiestelle E&C
  
- 6 Wirtschaftsförderung – Gemeinwesen-  
ökonomie – Soziale Ökonomie. Gleiche Ziele  
– verschiedene Handlungsansätze Lokaler  
Ökonomie?**  
Susanne Elsen
  
- 17 Soziale Ökonomie als Strategie sozialer und  
ökonomischer Integration benachteiligter  
junger Menschen – Erfahrungen aus dem  
Modellprogramm BEST – „Berliner Entwick-  
lungsagentur für Soziale Unternehmen und  
Stadtteilökonomie“**  
Karl Birkhölzer
  
- 27 Die Einbeziehung von Migrantenökonomien  
in Strategien stadtteilorientierter Wirtschafts-  
förderung**  
Annegret Boos-Krüger
  
- 34 „Lokale Wirtschaftsentwicklung“ – Praxis-  
erfahrungen aus Hamburg St. Pauli**  
Stefan Kreuz
  
- 41 Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor für  
junge Menschen in sozialen Brennpunkten  
– Ansätze der Existenzförderung in Duisburg**  
Anke Gorres
  
- 47 Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Modell-  
projekt „Berliner Entwicklungsagentur für  
Soziale Unternehmen und Stadtteilökono-  
mie“, BEST, im Bezirk Pankow**  
Heike Birkhölzer
  
- 50 Einbeziehung von Migrantenökonomien**  
Dilek Intepe
  
- 54 Erfahrungen aus dem Pilotprojekt:  
„Regionale Transferstelle für türkische  
Unternehmen“, ReTra, Berlin – Wrangelkiez**  
Özcan Senol
  
- 56 Perspektiven lokaler Beschäftigung in be-  
nachteiligten Stadtteilen**  
Gerd Walter
  
- 63** Teilnahmeliste
  
- 71** Programm

## Vorwort

Am 9. und 10. Dezember 2004 kamen in Berlin über 80 Quartiersmanager/innen und andere interessierte Akteure/innen zusammen, um über verschiedene Ansätze Lokaler Ökonomie und deren Nutzen für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf zu diskutieren.

„Lokale Ökonomie“ akzentuiert als Begrifflichkeit zunächst den Raum als Ort wirtschaftspolitischen Handelns. Die Ansätze Lokaler Ökonomie umfassen dabei Strategien lokaler Wirtschaftsförderung, Ansätze von Gemeinwesenökonomie und Sozialer Ökonomie genauso wie die Förderung des „Dritten Sektors“. Dazu gehören aber auch Maßnahmen der „Bestandspflege“, d.h. der Beratung und Unterstützung von Betrieben und Unternehmen in städtischen Quartieren und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.

Das Verhältnis der Ansätze zueinander ist in der alltäglichen Praxis und in der theoretischen Auseinandersetzung jedoch nicht immer spannungsfrei, sondern von Vorbehalten und Abgrenzungen geprägt; verschiedene Begrifflichkeiten werden häufig mit unterschiedlichen Intentionen und Definitionen verbunden. Die Diskussion wird zusätzlich dadurch erschwert, dass sie von einer verwirrenden Vielfalt sich teils überschneidender, teils widersprechender Begriffe beherrscht wird, wie z.B. Dritter Sektor und Drittes System, Soziale und Solidarische Ökonomie, Gemeinwesenökonomie, Stadtteil- und Nachbarschaftsökonomie und ähnliches mehr. Die E&C Tagung „Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten“ hatte zum Ziel, die Begrifflichkeiten zu klären und gelungene Praxisbeispiele vorzustellen und zu diskutieren.

*Susanne Elsen* greift die Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Konzept der Lokalen Ökonomie in ihrem Einführungsvortrag auf und nimmt die entsprechenden Begriffsklärungen vor. Sie spannt den Bogen von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, der nachhaltigen Entwicklung und der örtlichen Wirtschaftsförderung. Sie stellt die Fragen: Was ist aus den jeweiligen Perspektiven mit „Lokaler Ökonomie“ gemeint? Welche Intentionen und Hoffnungen verbinden verschiedene Akteure/innen mit der Lokalen Ökonomie? Sie analysiert die Zugänge, die sich hinter der jeweiligen Begrifflichkeit verbergen und führt Möglichkeiten für ein gemeinsames Handeln an.

*Karl Birkhölzer* beschreibt in seinem Beitrag das Thema „Lokale Ökonomie“ in seiner historischen und aktuellen Bedeutung. Er stellt

aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse fest, dass es sich bei der Sozialen Ökonomie als einer Strategie der Lokalen Ökonomie um einen Bereich mit überdurchschnittlichem Wachstum handelt und zwar sowohl hinsichtlich der Zahl der Unternehmen als auch der Arbeitsplätze. Er weist ebenso darauf hin, dass das Beschäftigungs- und Entwicklungspotential bei weitem nicht ausgeschöpft ist, sondern von einer Vielzahl hemmender Faktoren in seiner Entfaltung behindert wird. Abschließend beleuchtet er die Voraussetzungen und Möglichkeiten, unter denen sich Soziale Ökonomie als Instrument für die Integration von sozial ausgegrenzten oder benachteiligten Personen, zur Schaffung von neuen und zusätzlichen Arbeitsplätzen und zur Mobilisierung von bürgerschaftlichem Engagement entwickeln kann.

Mit ihrem Beitrag zur „Einbeziehung von Migrantenökonomien in Strategien stadtteilorientierter Wirtschaftsförderung“ konkretisiert *Annegret Boos-Krüger* ein mögliches Entwicklungspotenzial im Stadtteil. Sie reflektiert verschiedene Aspekte und benennt als entscheidendes Erfolgskriterium für die Einbeziehung von Migrantenökonomien ihre Öffnung zur Aufnahmegesellschaft. Dies sei jedoch nicht verstanden als Einbahnstrasse, denn die Aufnahmegesellschaft hat ihrerseits Rahmenbedingungen für Migrantenökonomien zu schaffen, die diese Öffnung erst ermöglichen. Nur so, ihre Folgerung, kann Lokale Ökonomie im Umkehrschluss als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten wirksam werden. Als Resümee formuliert *Annegret Boos-Krüger* vier Thesen, unter welchen Voraussetzungen ethnischen Unternehmen die soziale, ökonomische und baulich-räumliche Öffnung zur Aufnahmegesellschaft gelingen kann.

Die in den Arbeitsgruppen der Tagung vorgestellten Beispiele zeigten das weite Feld von Aktivitäten und Initiativen in den unterschiedlichen Feldern Lokaler Ökonomie:

*Stefan Kreutz* beschreibt in seinem Beitrag Strategien zur lokalen Wirtschaftsförderung in Hamburg St. Pauli, die sich auf eine fast zehnjährige Erfahrungen stützen. Er betont u.a. die Notwendigkeit, nicht nur auf die im Stadtteil vorhandenen Potenziale und Ressourcen zurückzugreifen, sondern den Stadtteil aktiv zu öffnen und auch außerhalb der formal definierten Gebietsgrenzen nach Bündnispartnern zu suchen.

In Abgrenzung zu herkömmlichen Unternehmen benötigen Soziale Unternehmen spezielle betriebswirtschaftliche Instrumente. Wie die Förderung der Stadtteilökonomie durch die Gründung sozialer Unternehmen initiiert werden kann und welche Schritte zum Aufbau

von sozialen Unternehmen erforderlich sind, beschreibt *Heike Birkhölzer*.

Einen ganzheitlichen integrierten Handlungsansatz auf der Basis eines ortsteilspezifischen Handlungsprogramms stellt *Anke Gorres* von der Entwicklungsgesellschaft Duisburg vor. Anhand von vier Praxisbeispielen zeigt sie die Möglichkeiten auf, junge Menschen in Strategien der lokalen Wirtschaftsförderung einzu binden.

Welche Potenziale durch die Einbeziehung von Migrantenökonomien, insbesondere im Hinblick auf die Förderung von jungen Migranten/innen erschlossen werden können, berichtet *Dilek Intepe*. Das von ihr vorgestellte Projekt setzt bei Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund an und bietet Unterstützung für Unternehmen und Auszubildende, um bisher ungenutzte Ressourcen im Stadtteil zu erschließen und Ausbildungsplätze zu akquirieren.

Diese Erfahrungen aufgreifend, wurde im Juni 2004 eine regionale Transferstelle für türkische Unternehmer/innen im Berliner Wrangelkiez gestartet. *Özcan Senol* beschreibt in seinem Beitrag die Ergebnisse der im Rahmen dieses Projektes durchgeführten Bestandsaufnahme bei 50 türkischen Gewerbetreibenden. Darauf aufbauend wurden Unterstützungsmaßnahmen für die beteiligten Unternehmen ermittelt.

Wie aus verschiedenen Ansätzen, die auf der Tagung vorgestellt wurden, Strategien zur Förderung der Lokalen Ökonomie im Stadtteil entstehen können, so *Gerd Walter* in seinem Abschlussbeitrag, hängt nicht zuletzt davon ab, wie die Akteure praktische Erfahrungen und Wertorientierungen aufeinander beziehen und mit Widersprüchen umgehen. Gleichzeitig weist er auf die Gefahr hin, die eine Abschottung und Konzentration auf den Stadtteil mit sich bringt. Stadtteile und ihre Akteure müssen Brückenbeziehungen in andere Kontexte aufbauen. Diese Brücken sind existenziell wichtig für den Fluss und den Austausch von Ideen, Informationen und Wissen. Die Offenheit und Durchlässigkeit eines Stadtteils kann die lokale Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen unterstützen.

Auf der Tagung gab es einen breiten Konsens darüber, dass im Stadtteil brachliegende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter mobilisiert und Einkommensmöglichkeiten vor Ort geschaffen werden müssen. Die Frage, ob man benachteiligten Stadtteilen wirklich einen Gefallen tut, wenn man sich ganz auf ihre eigenen vorhandenen Potenziale konzentriert, muss dabei mitbedacht werden. Übereinstimmend wurde als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Strategien Lokaler Ökonomie ihre Einbet-

tung in bestehende integrierte Handlungskonzepte in den Kommunen benannt.

## Wirtschaftsförderung – Gemeinwesenökonomie – Soziale Ökonomie. Gleiche Ziele – verschiedene Handlungsansätze Lokaler Ökonomie?

### Begriffsklärungen, Intentionen, Zugänge

Der Begriff „Lokale Ökonomie“ prägt die Diskussion um integrierte Handlungskonzepte zur Problemlösung in städtischen und ländlichen Krisenregionen ebenso wie die um die Einleitung nachhaltiger Entwicklung. Die Wiederentdeckung des Lokalen im wirtschaftlichen Zusammenhang ist nicht zuletzt auf die Auseinandersetzung mit den sozialen und ökonomischen Folgen der Globalisierung zurückzuführen.

Aus den Perspektiven unterschiedlicher Akteure bestehen jedoch Differenzen bezüglich grundlegender Vorstellungen von Wirtschaft und Gesellschaft und folglich auch der Ziele und Strategien ökonomischer Lokalisierung.

Lokale Ökonomie wird gesehen sowohl als Strategie zur Sicherung von wirtschaftlichem Wachstum als auch von Wachstumsrücknahme und Nachhaltigkeit. Sie gilt als Option zur Durchsetzung neuer Verwertungsbedingungen überflüssiger Arbeitskraft ebenso wie für die Entfaltung einer multiaktiven Gesellschaft und zur Realisierung der Teilhaberechte aller Gesellschaftsmitglieder. Lokale Ökonomie ist Reformperspektive der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, der nachhaltigen Entwicklung und der örtlichen Wirtschaftsförderung.

Komplementär, alternativ und synonym finden sich verschiedene Begrifflichkeiten für territorial und sozialkulturell eingebettetes Wirtschaften. Sie stehen für unterschiedliche Philosophien und Logiken und betonen unterschiedliche Aspekte.

Was ist aus den jeweiligen Perspektiven mit „Lokaler Ökonomie“ gemeint?

Welche Intentionen und Hoffnungen verbinden verschiedene Akteure/innen mit der Lokalen Ökonomie?

### Lokale Ökonomie

Der wenig spezifische Begriff „Lokale Ökonomie“ befasst sich mit der eigenen Dynamik lokaler Wirtschaftsstrukturen und ökonomischer Aktivitäten innerhalb eines überschaubaren Territoriums. Er basiert auf dem Milieukonzept, welches davon ausgeht, dass Wirtschaftsräume nicht beliebige Standorte, sondern spezifische wirtschaftskulturelle Milieus darstellen.<sup>1</sup> Diese Milieus bilden besondere Merkmalskombinationen ökonomischer, sozialer und kultureller

Akteure/innen und Elemente und bergen spezifische Potentiale und Defizite.<sup>2</sup> Die Perspektive auf Lokale Ökonomie fokussiert insbesondere lokale Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Versorgungskreisläufe.<sup>3</sup>

Nachhaltige soziale, ökologische und ökonomische Entwicklungen und die Erschließung der endogenen Potentiale erfordern die Berücksichtigung der spezifischen Dynamik des lokalen Raums. Die Neugewichtung der Lokalen Ökonomie zielt auf größere Unabhängigkeit lokaler und regionaler Einheiten vom weltwirtschaftlichen Prozess,<sup>4</sup> die Herausbildung synergetischer Lösungen sozialer und ökonomischer Probleme und die erhaltende Nutzung der lokalen Potentiale. Eine konsequente Lokalisierung des Wirtschaftens erfordert einen Perspektivenwechsel, der neben den Änderungen der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auch die Wiederbelebung eines reflexiven lokalen Bewusstseins erfordert.

Douthwaite und Diefenbacher nennen folgende Ansätze komplementär zum herkömmlichen Wirtschaftssystem: Die Nutzung lokaler Ressourcen zur Befriedigung der Bedürfnisse der örtlichen Bevölkerung; die regionale Bestimmung von Preisen, da Marktpreise nicht den Ausschlag geben sollten, was produziert und auf den lokalen Markt getragen wird; die stärkere Unabhängigkeit von importierten Inputs, die Schaffung unabhängiger Bankensysteme, die Produktion erneuerbarer Energie und die Erzeugung von Gütern des täglichen Bedarfs.<sup>5</sup>

■ Lokale Ökonomie bedeutet eine Hinwendung zum territorial und sozialkulturell eingebundenen Wirtschaften und eine tendenzielle Abkehr von einer einseitigen Prioritätensetzung zugunsten der Orientierung am Weltmarkt. Die Neugewichtung ist verbunden mit der Zielsetzung der Beschäftigungssicherung, der regionalen Bedarfsdeckung und nachhaltigen Entwicklung.

### Soziale Ökonomie<sup>6</sup> („Dritter Sektor“/intermediärer Sektor)

Im Kontext integrierter Handlungsansätze zur lokalen Problemlösung spielt die „Soziale Ökonomie“ als ein Bereich lokalen Wirtschaftens – insbesondere bezogen auf die Schaffung von Möglichkeiten der Beschäftigung und Qualifizierung der Bevölkerung – eine zentrale Rolle.

Um die besonderen Potentiale dieses Sek-

tors zu verstehen, müssen wir allerdings seine spezifische deutsche Adaption überschreiten und den erweiterten Begriff und seine Implikationen zur Kenntnis nehmen, der in der europäischen Diskussion und insbesondere der romanischen Praxis gebräuchlich ist. In dieser Tradition wird von einem eigenständigen Sektor der „Économie Sociale“<sup>7</sup> ausgegangen. Die „Charta der Économie Sociale“ von 1982 definiert sie als sozioökonomische Reformbewegung, „zwischen zügellosem Kapitalismus und bürokratischem Sozialismus, mit dem Ziel, Antworten auf die wirtschaftlichen und geistigen Fragen der modernen Menschen zu finden, für die weder die herkömmlichen kommerziellen Unternehmen noch der Staat Lösungen bieten.“<sup>8</sup>

Es handelt sich also nicht nur um einen Sektor, der die Mängel und Fehler von Markt und Staat korrigiert, sondern um eine eigenständige Logik und Form wirtschaftlichen Handelns mit sozialen Zielsetzungen, wie sie insbesondere in genossenschaftlichen Lösungen vorfindbar ist. Der Sektor ist geprägt von den Handlungsprinzipien: Freiwilligkeit, Solidarität, Kooperation, demokratische Organisation, Assoziation, Selbstorganisation und Gemeinwohlorientierung. Kapital hat dienende Funktion. Der Sektor überschreitet die Grenzen von Staat und Markt und wurzelt in der Zivilgesellschaft. Er erzeugt gerade dadurch neue Möglichkeitsstrukturen und bedarfsgerechte Lösungen. Die beschäftigungswirksamen Potentiale liegen in der erweiterten Handlungslogik des Agierens im intermediären Raum sowie in der Wirkung des Engagements bürgerschaftlicher Akteure/innen für eigene und gemeinsame Belange.

Dem Sektor ist die Vielfalt der Organisationen zuzuordnen, die jenseits des öffentlichen und privaten Bereiches agieren und nicht privater Gewinnmaximierung dienen. Nicht die Gewinnerzeugung, sondern die Gewinnverwendung unterscheidet sich von der privatkapitalistischen Wirtschaftsweise. Neben Vereinen, Stiftungen und Gegenseitigkeitsgesellschaften gehören diesem Sektor nach dem erweiterten Verständnis auch Genossenschaften an.<sup>9</sup> Gerade in der genossenschaftlichen Arbeitsorganisation und in der bürgerschaftlichen Organisation und Kontrolle der Daseinsvorsorge liegen die Potentiale dieses Sektors zur Lösung struktureller und sozialer Probleme mit ökonomischen Mitteln – maßgeblich im Beschäftigungsbereich.<sup>10</sup>

■ Die Soziale Ökonomie ist zu sehen als ein Gegengewicht zu einer Ökonomie, die einseitig das Ziel privater Gewinnmaximierung verfolgt. Sie steht für die sozialproduktive Nutzung lebendiger Arbeit und die Schaffung eines ökonomischen Sektors, der

wirtschaftliches Handeln, soziale Ziele und Gemeinwohl verbindet.

### **Solidarökonomie**

Der Begriff „Solidarökonomie“ steht in der internationalen Diskussion insbesondere für kooperative ökonomische Selbsthilfe – z.B. in Form von Produktivgenossenschaften oder für solidarische Hilfen zugunsten und mit Benachteiligten, z.B. in Form von Sozialgenossenschaften bzw. Solidargenossenschaften.<sup>11</sup>

Im romanischen Raum wird alternativ oder synonym zum Begriff „Économie Sociale“ – auch als Abgrenzung gegenüber der Versicherungswirtschaft – bei Kooperativen und ökonomischer Selbstorganisation von „Économie Solidaire“ gesprochen.<sup>12</sup>

Der Begriff betont die Bedeutung des Steuerungsmediums Solidarität<sup>13</sup> – des sozialen Kapitals also – welche in ökonomischen Transaktionsprozessen extrafunktionale Engagementbereitschaft der beteiligten Akteure/innen freisetzt und ganzheitliche Perspektiven generiert.<sup>14</sup> Solidarökonomie beruht auf Sozialkapital und erzeugt Sozialkapital, was exemplarisch an Selbsthilfegenossenschaften und Solidargenossenschaften aufgezeigt werden kann.

Die strategische Bündelung der Kräfte alleine bewirkt noch keine gemeinwohlorientierte Wirtschaftskultur, die mit der Idee der „Économie Solidaire“ intendiert wird, da sie nicht über die Mitgliederinteressen hinausgeht.<sup>15</sup>

Ökonomische Selbsthilfe als Alternative zum kapitalistischen Markt hat aus verschiedenen Gründen, die ich ausführlich dargelegt habe, in Deutschland keine Tradition. Dies hat im internationalen Vergleich zu einer Sonderentwicklung geführt, welche den Sektor der Solidarökonomie nicht hat entstehen lassen. Während Genossenschaften in Deutschland wirtschaftliche Ziele im Sinne der Besserstellung ihrer Mitglieder verfolgen, dienen Kooperativen in Südeuropa oder in Entwicklungsländern vornehmlich sozialen Zielen und sind nicht nur ihren Mitgliedern, sondern dem Gemeinwesen verpflichtet.<sup>16</sup>

Auch in Deutschland haben sich – oft aus dem Kontext der Gemeinwesenarbeit – solidarökonomische Lösungen herausgebildet. Sie stehen jedoch ohne politische Akzeptanz schutzlos im Gegenwind, und ihr Überleben ist eine Frage der Zeit und des Durchhaltevermögens der Pioniere/innen.<sup>17</sup>

■ Solidarökonomie nach diesem Verständnis steht gegen die Dominanz der Gewinn- und Konkurrenzprinzipien als alleinige Steuerungsmodi ökonomischen Agierens. Sie steuern sich mitgliederbezogen durch Solidarität und generieren im erweiterten Sinne gemeinwohlorientiert Sozialkapital durch

Kooperation und solidarische Bewirtschaftung von Ressourcen.

### **Gemeinwesenökonomie<sup>18</sup>**

„Gemeinwesenökonomie“ ist als erweiterter solidarökonomischer Handlungsansatz zu verstehen, der über mitgliederbezogene Solidarität hinausgeht und einen sozialintegrativen Anspruch erhebt. Die politische Ökonomie des Gemeinwesens<sup>19</sup> hat das soziale Ganze im Blick und orientiert sich an der erhaltenden Nutzung der natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen des Gemeinwesens.

Gemeinwesenökonomie<sup>20</sup> ist sozial eingebundenes Wirtschaften im lokalen oder regionalen Kontext. Es dient nicht primär der privaten Profitmaximierung und orientiert sich nicht am Weltmarkt, sondern an der Bedarfsdeckung, Existenzsicherung und gesellschaftlichen Integration der örtlichen Bevölkerung. Es geht um die Erhaltung und zukunftsfähige Organisation dessen, was Menschen zum Leben und Zusammenleben im Gemeinwesen brauchen. Dazu gehören ein Dach über dem Kopf, Grund und Boden, eine existenzsichernde Arbeit, eine angemessene Infrastruktur, Gesundheitsdienste, sauberes Wasser etc.

Eine weitreichende Vorstellung entwickelte Klaus Novy. Zur Gewährleistung von Existenzsicherung und lokaler Versorgung schlug er 1986 vor, sukzessive Teilsektoren und Lebensbereiche den Kapital- und Wachstumswängen zu entziehen und sie bedarfswirtschaftlich, bzw. genossenschaftlich zu organisieren.<sup>21</sup> Es geht bei dieser Vorstellung um die Herausbildung eines lokalen Basissektors, der nach anderen Zielsystemen und Rentabilitätsvorstellungen zu organisieren ist. Diese Vorstellung findet sich mittlerweile bei vielen Vertretern/innen aus Politik und Wissenschaft, die sich mit der nötigen gesellschaftlichen Transformation auseinandersetzen.

Arbeit in der Gemeinwesenökonomie beruht auf einem erweiterten Blick auf gesellschaftliche Tätigkeit, die Nachbarschaftshilfe, Familienarbeit, Eigenarbeit, Tausch, Subsistenz, Kooperativarbeit, Erwerbsarbeit und Formen bürgerschaftlichen Engagements umfasst.<sup>22</sup>

Eine solche Ökonomie ist kein reines Desiderat. Bezüglich ihrer Reichweite und Verbreitung in den westlichen Industrieländern ist sie verschwindend gering. Ihre Bedeutung jedoch wächst. Oskar Negt weist die Richtung, in der diese Ökonomie zu suchen ist: „Die Alternativen zum bestehenden System (sind) nicht in dem abstrakt-radikal Anderen zu suchen und zu finden (...), sondern auf der Unterseite der bestehenden Verhältnisse, in ihren konkreten Prägungen und ihren einzelnen Krisenherden. Die Potentiale des besseren Anderen bleiben

gleichsam im Schattenbereich und fügen sich nicht zu einer kollektiven Gegenmacht zusammen.“<sup>23</sup>

■ Gemeinwesenökonomie ist eine Idee und Praxis, die gegen die Zerstörung des Gemeinwesens und seiner sozialen, ökologischen und ökonomischen Grundlagen antritt. Sie steht für die Einlösung der Teilhabe- und Teilgaberechte aller Mitglieder des Gemeinwesens und für die Sorge um das „gemeine Eigene“. Sie impliziert den Abschied vom Wachstumsglauben und eine Hinwendung zu einer qualitativen Gestaltung der Wachstumsrücknahme.<sup>24</sup>

### **Gemeinwesenentwicklung und örtliche Wirtschaftsförderung**

Aus der Perspektive örtlicher Wirtschaftsförderung geht es bei der „Lokalen Ökonomie“ darum, ortsansässige Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere Betriebe – unter verschärften globalen Wettbewerbsbedingungen zu stärken und Unternehmensgründungen zu fördern.

Herkömmliche Wirtschaftsförderung orientiert sich dabei überwiegend an Einzelunternehmen der gewerblichen Wirtschaft und den relevanten Akteuren/innen dieses Sektors – Unternehmern/innen und Kammern. Soziales, kulturelles und politisches Umfeld werden gemeinhin als „weiche Standortfaktoren“, selten aber als gleichwertige und gleichberechtigte Partner/innen oder auch als wirtschaftliche Akteure/innen wahrgenommen, die einer anderen Logik folgen.

Gemeinwesenentwicklung dagegen geht von gesellschaftlichen Problemen – ökologischer Zerstörungen, Arbeitslosigkeit, Armut, Wohnungsnot etc. – aus, die sie mit Hilfe sozialer, politischer und ökonomischer Mittel in der Logik des Gemeinwesens und seiner Bewohner/innen zu lösen sucht. Zur Lösung dieser Probleme und zur Einleitung nachhaltiger Entwicklung kann die Stabilisierung der vorhandenen erwerbswirtschaftlichen Strukturen nur sehr begrenzt beitragen. Es geht aus der Perspektive der Gemeinwesenentwicklung um die Herausbildung „lebensdienlichen Wirtschaftens“<sup>25</sup> im Sinne der politischen Ökonomie des Gemeinwesens. Diese Ziele liegen nicht in der Logik des Marktmechanismus.

Sofern sie eine eigene Position auf der Basis der politischen Ökonomie des Gemeinwesens vertritt, agiert Gemeinwesenentwicklung nicht nur vermittelnd und koordinierend als intermediäre Instanz und als Assistenz der Wirtschaftsförderung, sondern sie wird die Herausbildung eigenständiger gemeinwesenorientierter Ökonomien und die ökonomische Selbstorganisa-



tion der Bürgerinnen und Bürger fördern.

Die Ausgangs- und Verlaufslogiken beider Ansätze – Gemeinwesenentwicklung und örtliche Wirtschaftsförderung – sind also unterschiedlich. Beide können sich im Verlauf lokaler Entwicklungsprozesse, die dem Milieukonzept Rechnung tragen, aufeinander zu bewegen, sich verstärken und ergänzen. Ihre Zusammenarbeit kann sehr fruchtbar sein, wie zahlreiche Beispiele zeigen.

### **Örtliche Wirtschaftsförderung und endogene Potentiale**

Nach dem Milieukonzept sind Wirtschaftsräume keine Gefäße für die beliebige Ansiedlung von Unternehmen, und örtliche Wirtschaftsförderung beschränkt sich vielerorts nicht mehr auf Ansiedlungspolitik und Standortmarketing. Sie nutzt vielmehr die Vorteile des territorialen Raums – Synergie, direkte Austauschbeziehungen und Kooperation – durch Strategien zur Förderung der spezifischen Wirtschaftskultur.<sup>26</sup>

Durch die konsequente territoriale Orientierung der Wirtschaftsförderung sind in den vergangenen Jahren überzeugende Beispiele lokal oder regional vernetzter Wirtschaft entstanden:

*In der Odenwald-Region z.B. wurde im Verlauf von fast fünfzehn Jahren durch die Gesellschaft zur Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung, auf der Basis von politischem Willen, Bewusstseinsbildung, Vernetzung und sektorübergreifender Kooperation, ein starker regionalökonomischer Verbund aus Unternehmen, Initiativen, Sparkassen, Politik und Verwaltung entwickelt, dem heute 15 Städte und Gemeinden der Region angeschlossen sind.*<sup>27</sup>

Ansätze zur Förderung der Lokalen Ökonomie haben den politischen und wirtschaftlichen Mainstream lange erreicht. Die Bedeutung der endogenen Potentiale für die Problemlösung und Entwicklung städtischer und ländlicher<sup>28</sup> Krisenregionen findet seit Anfang der 1990er Jahre vermehrt Berücksichtigung in der Fachdiskussion<sup>29</sup> und in Programmen zur integrierten Problemlösung – zuletzt im Programm „Soziale Stadt“.

Wirtschaftliches Handeln bleibt auch aus dieser Perspektive nicht mehr nur privaten Unternehmen überlassen. Akteure/innen aus dem öffentlichen Bereich, dem „Dritten Sektor“ und der Bürgerschaft werden in Netzwerkstrukturen nachhaltiger Stadt- und Regionalentwicklung eingebunden und sind selbst wirtschaftliche Akteure/innen.

Die „neuen“ Ansätze zur Erschließung der endogenen Potentiale sind dialogorientiert und kooperativ. Sie wirken aktivierend und vernet-

zend und zielen auf die Herstellung kooperativer und synergetischer Strukturen und auf die Förderung lokaler Selbstorganisationskräfte.

*Das Amt für Arbeit und Wirtschaft der Stadt München fördert z.B. drei Genossenschaftsunternehmen, die benachteiligten Menschen Ausbildung und existenzsichernde Arbeitsplätze bieten. Die Förderung geht weit über die finanzielle Anschubfinanzierung hinaus. Es wäre falsch, von einem „Amt“ alleine zu sprechen. Es sind engagierte Personen in diesem Amt, die die Entwicklungen mit viel persönlichem Engagement aktiv vorantreiben und auch als Personen tragen, die die Vernetzungsarbeit und die politische Überzeugungsarbeit leisten und die Aktiven vor Ort unterstützen.*

*Neben der Dienstleistungsgenossenschaft „Hausgemacht“, wurden 2003 die beiden Produktivgenossenschaften unter dem Label: „made in hasenberg“ gegründet. Es handelt sich um ein mobiles Diningunternehmen, welches Großbaustellen beliefert und um eine Produktivgenossenschaft, die hochkarätige Terraazzoböden, insbesondere für Gewerbebauten herstellt. Beide Genossenschaften haben durch ihre guten Geschäftsideen und die aktive Unterstützung im lokalen Umfeld sicher gute Chancen, eigenständig und dauerhaft tragfähig zu werden.*

### **Lokale Ökonomie als Strategie in benachteiligten Gemeinwesen**

Mit der wachsenden Armut und Arbeitslosigkeit in benachteiligten Quartieren und Regionen wird seit einigen Jahren die Bedeutung lokaler Ökonomie, bzw. lokal ansässiger Betriebe für die Stabilisierung von Gemeinwesen bewusst.<sup>30</sup>

Als Strategie zur Problemlösung in benachteiligten Gemeinwesen ist Lokale Ökonomie „auf arbeitsmarkt-, beschäftigungs-, struktur- und sozialpolitische Ziele gerichtet; mit ihr werden die Handlungsfelder „Lokale Wirtschaftsförderung“, „Beschäftigungsförderung und Qualifizierung/Ausbildung“ sowie „Soziale Ökonomie“ (...) in einem sozialraumbezogenen Ansatz verbunden. (...) Mit Ansätzen der Lokalen Ökonomie soll (...) die wirtschaftliche Entwicklung mittels kleinräumig ansetzender Instrumente unterstützt werden.“<sup>31</sup>

Mit Blick auf die Erhaltung und Förderung wirtschaftsschwacher Regionen, setzte die Kommission der Europäischen Gemeinschaften seit Mitte der 1990er Jahre auf „bottom-up“-Strategien und die Förderung kooperativer Selbstorganisation im lokalen Raum. Eine Empfehlung der Europäischen Kommission vom März 1995 beruht auf der Analyse gesellschaftlicher Veränderungen und nicht gedeckter Bedarfe, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen und arbeitsintensiver Produk-

tion.

„There is a new form of convergence, the twin aspects being a „bottom-up“ movement – illustrated by a range of local development initiatives creating jobs and attempting to meet consumers´ needs – and a macroeconomic analysis of the policies initiated by certain central governments.“<sup>32</sup> Horizontale, unkonventionelle und experimentelle Strategien zur Förderung der lokalen Selbstorganisation, neue Bündnisse, Akteure/innen und Handlungsfelder, Verhinderungsstrukturen und Widerstände die lokalen Initiativen entgegen stehen, ebenso wie die Bedeutung intermediärer Instanzen werden in dieser Studie ausführlich diskutiert.

Auf Initiative von Italien und Frankreich wurde 1982 im Rahmen der OECD<sup>33</sup> das Programm LEED (Local Economic and Employment Development) implementiert, welches heute mehr als zwanzig OECD-Länder übernommen haben.<sup>34</sup> Als Strategien werden folgende Ansätze empfohlen:

1. Dezentralisierung der Arbeitsmarktpolitik und integrierte politische Handlungsansätze
2. Förderung von politischen Instrumenten zur Beschäftigungsförderung in Form von innovativem Entrepreneurship auf lokaler Ebene
3. Die Stärkung der sozialen Kohäsion auf lokaler Ebene mit dem Ziel, den Problemen der hohen Arbeitslosigkeit und der Exclusion zu begegnen
4. Programme der lokalen Sozialpolitik, die sozialer Ungleichheit entgegenwirken und das Humankapital fördern.<sup>35</sup>

In den Programmen der EU und der OECD finden sich explizit oder implizit folgende Analysen als Begründungen für die Bedeutung lokaler Ökonomie:

1. Die Förderung eines kooperativen und lokal vernetzten Sektors ist erforderlich, um Fehler des Marktes zu kompensieren und zu korrigieren.
2. Dieser Sektor ist das stabilisierende ökonomische Rückgrat im lokalen und regionalen Raum, da seine Akteurinnen und Akteure längerfristige soziale und ökonomische Ziele verfolgen und in das Gemeinwesen eingebunden sind.
3. Dieser Sektor eröffnet auch Menschen und Regionen mit geringen Chancen Optionen ökonomischer Teilhabe.
4. Die Organisation als Multistakeholder-Unternehmen und die Vernetzung von Unternehmen und Organisationen auf lokaler Ebene bietet ein höchstes Maß an Stabilität und Bedarfsgerechtigkeit.
5. Es bedarf zur Erschließung lokaler Potentiale und zur spezifischen Organisation ge-

sellschaftlich notwendiger Arbeit relevanter lokaler Akteure/innen unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche und einer lokal-spezifischen Vorgehensweise.

Die Programme und Empfehlungen haben überwiegend arbeitsmarktpolitische Intention, basieren auf der Nutzung zivilgesellschaftlicher Potentiale und bedienen sich aktivierender Methoden der Bürgerbeteiligung.<sup>36</sup> Hier treffen sich die Intentionen und Strategien von Gemeinwesenentwicklung und örtlicher Wirtschaftsförderung.

*Im Münchener Stadtteil Milbertshofen wurde im Herbst 2004, auf Initiative der Gemeinwesenarbeit zur Stärkung der Lokalen Ökonomie, ein Verein der Gewerbetreibenden gegründet. Ziel ist es, durch Kooperation und Vernetzung mit nicht-wirtschaftlichen Einrichtungen gemeinsame Aktionen durchzuführen, die Attraktivität des Stadtteils zu erhöhen und eine gemeinsame Infrastruktur zu schaffen.<sup>37</sup>*

### **Lokale Ökonomie und Gemeinwesenarbeit**

Nicht nur Existenzsicherung im Sinne der Sicherung der individuellen Existenzgrundlage von Menschen, die im Zuge des technologischen und ökonomischen Wandels „überflüssig“ werden, sondern Wirtschaften als soziales Handeln, unter Berücksichtigung der Erhaltung der ökologischen und sozialen Existenzgrundlagen,<sup>38</sup> wird zum Thema der Gestaltung des Gemeinwesens.<sup>39</sup>

Es ist ein Kernbereich der Gemeinwesenarbeit in einer Zeit, in der mit der dauerhaften ökonomischen Ausgrenzung ganzer Bevölkerungsgruppen und Regionen auch deren Ausgrenzung aus allen anderen gesellschaftlichen Bereichen erfolgt. Es geht also nicht nur um die „Employability“ der Bewohner/innen benachteiligter Milieus und die Förderung von weichen Standortfaktoren, sondern um nachhaltige und eigenständige Lösungen und sozialökonomische Selbstorganisation.

Diese jedoch sind selten Resultate politischer Programme, sondern meist aus Not oder Abwehr von Not und nicht selten in konfliktiven Kontexten entstandene Formen der Selbsthilfe. Der Kanadier Robert Campfens thematisiert in seiner internationalen Studie diese Ansätze als neue Bewegungen des Community Development.<sup>40</sup>

Der Anspruch professioneller Gemeinwesenarbeit, primär ökonomische Probleme als solche zu begreifen und zu bearbeiten, ist nicht neu. Wirtschaften ist Kern des Lebens und Zusammenlebens im Gemeinwesen. Auch wenn die deutsche Gemeinwesenarbeit einen Sonderweg beschritten hat,<sup>41</sup> beschränkte sie sich weder in ihrer Geschichte noch in der Gegen-

wart auf den außerökonomischen Bereich, sondern suchte stets auch eigenständige sozialökonomische Lösungen mit primär ökonomisch benachteiligten und ausgegrenzten Gruppen.<sup>42</sup> Professionelle und bürgerschaftliche Kräfte haben aus konkreten Problemlagen, durch Mandatsnahme und Grenzüberschreitungen, unkonventionelle Lösungswege vor Ort gesucht und gefunden und durch tägliche Pionierarbeit gleichzeitig die politischen, sozialen und ökonomischen Grundlagen dieser Arbeit geschaffen.

Gemeinwesenarbeit kann unter Einsatz ihres Methodenrepertoires folgende Ansätze zur Förderung Lokaler Ökonomien im erweiterten Sinne anwenden:

1. Die systematische Verbindung konkreter Bedarfe und Potentiale im Gemeinwesen
2. Die Einleitung von Prozessen des personalen und strukturellen Empowerments und die Förderung sozialer und ökonomischer Selbstorganisation
3. Die Förderung von kooperativem Entrepreneurship
4. Die Begleitung der Gründung kooperativer Unternehmen im Bereich von Produktion, Versorgung, Dienstleistung, Bildung, Gesundheit und Soziales
5. Das Wirken als intermediäre Instanz
6. Die Gestaltung von lokalen Kooperationsverbänden und Kreislaufökonomien mit gemeinsamer kooperativer Infrastruktur nach dem Vorbild Italiens
7. Die Schaffung von lokalen Multistakeholderkonstruktionen insbesondere für kooperative Lösungen der Daseinsvorsorge.

Ein Beispiel:

*Die Genossenschaft am Beutelweg mit ihren Tochterunternehmen<sup>43</sup> hat sich in einem Problemquartier in Trier in den vergangenen 11 Jahren zu einem Unternehmensverbund entwickelt, der heute über mehr als 450 Wohneinheiten und Gewerbebetriebe mit mehr als 70 Arbeitsplätzen – überwiegend in Handwerk und Dienstleistung – verfügt. Nutzungseigentümer/innen sind die sozial und ökonomisch benachteiligten Bewohner/innen des Stadtteils selbst. Dieser Unternehmensverbund steht auch aufgrund seines Erfolges in einem höchst komplexen und gefährlichen Konfliktfeld mit lokaler, regionaler und überregionaler Politik, organisierter Handwerkerschaft (obwohl selbst Mitglied der Kammer), Banken, örtlicher Wohnungswirtschaft, traditionellen Wohlfahrtsverbänden, örtlicher „Hofberichterstattung“ und vielen anderen dauerhaften oder situativen Gegnern und Konkurrenten. Reussieren und vor allem Überleben in einem solchen Gegenwind, heißt dass man warm angezogen sein muss. Das aber sind die sozial benachteiligten Stadtteilbewohner/innen nicht. Es gibt viele Gründe dafür, dass es diese Genossenschaft und*

*ihre Tochterunternehmen immer noch gibt. Der bedeutendste Stabilisationsfaktor besteht jedoch in einem dichten Netz aus Promotoren/innen und bürgerschaftlich engagierten Frauen und Männern aus allen gesellschaftlichen Schichten und Bereichen – aus Politik, Kirche, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft – die sich als Personen mit ihrer Arbeitskraft, ihrem Know-How, ihrer Zeit und ihren Verbindungen, Ideen und Kompetenzen wie ein Schutzwall um das Projekt formiert haben und gemeinsam mit den Bewohnern/innen und Nutznießern/innen das Interesse haben, ihr Unternehmen zu verteidigen und stark zu machen.*

## **Ökonomische Selbstorganisation und Gemeinwesen**

Die Erfordernisse des Gemeinwesens und die Herausbildung von wirtschaftlichen Lösungen sozialer Probleme im Sinne der Gemeinwesenökonomie sind nur wenig kompatibel mit der Gemeinwesenarbeit deutscher Tradition, auch wenn diese, wie erwähnt, immer wieder auch eigenständige Ökonomien generieren konnte. Ich habe an anderer Stelle die besondere Situation in Deutschland dargestellt, die von der Verhinderung sozialer und ökonomischer Selbstorganisation geprägt ist.<sup>44</sup>

Will Gemeinwesenarbeit, vor dem Hintergrund der geschilderten Ausgangslagen, Prozesse der sozialökonomischen Entwicklung in Gang setzen, bedarf es der Akzeptanz „Sozialen Wirtschaftens“, des Aufbaus weitgehend unabhängiger Ermöglichungsstrukturen und der Schaffung von „Resilienz“ – experimenteller und milieuspezifischer Formen pluralen Wirtschaftens, die nicht immer im Mainstream liegen. Wie sonst soll Neues entstehen können?

Die Ideen und Projekte ziviler Akteurinnen und Akteure und die Wege zu ihrer Erreichung sind unkonventionell.<sup>45</sup> Sie widersprechen den Vorstellungen etablierter Systeme in Verwaltung, Markt und Politik. In einem etatistischen System, als das Deutschland bezeichnet werden kann, stößt das Engagement von Bürgern/innen außerhalb fremdbestimmter ehrenamtlicher Einsätze im Sozialbereich keineswegs auf Entgegenkommen.<sup>46</sup> Sollen Bürgerinnen und Bürger in Selbstorganisation soziale und ökonomische Verantwortung übernehmen, müssen sie dies auch wirklich dürfen.<sup>47</sup> Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Verbände müssen sie an den Nahtstellen ihrer Handlungsfelder oder Kompetenzbereiche zulassen und sie nicht, wie dies im Bereich ökonomischer Selbstorganisation Praxis ist, verhindern und vernichten, oder wie im Bereich sozialer und politischer Selbsthilfe und Selbstorganisation üblich, vereinnahmen und gängeln.

## **Empowerment, ökonomische Kooperation und Selbstorganisation**

Produktives, kooperatives Agieren im Gemeinwesen, die Verbesserung der eigenen und gemeinsamen physischen Lebensvoraussetzungen ist ein idealer Kontext für die Einleitung und Ausweitung personaler und struktureller Empowermentprozesse.<sup>48</sup> Die Bündelung von Kräften und Ressourcen ermöglicht den Beteiligten soziale, ökonomische und politische Teilhabe. Gleichzeitig schafft sie die materiellen Voraussetzungen des Prozesses und seiner Weiterentwicklung.<sup>49</sup>

Individuelles und gemeinsames produktives Agieren ist also gleichzeitig Voraussetzung und Resultat des Prozesses, der schrittweisen Wiederaneignung von Gestaltungsoptionen der eigenen und gemeinsamen Lebenszusammenhänge. Die damit verbundenen Kontrollverfahren beruhen auf personalen Selbstveränderungen von Einzelnen und Gruppen durch das Erleben eigener Handlungsfähigkeit und verstärken diese gleichzeitig. Menschen, die keinen ausreichenden Zugang zu Ressourcen haben, mischen sich in Selbstorganisation in politische, ökonomische und soziale Zusammenhänge ein und initiieren dadurch ein kollektives Projekt mit dem Ziel der Umverteilung und Korrektur sozialer Ungleichheiten.<sup>50</sup> Diese Aneignung wirkt über die individuelle und die Gruppenebene hinaus und initiiert sozialen Wandel im Sinne veränderter Machtkonstellationen im Gemeinwesen, tangiert Verhalten und Einstellung der Beteiligten und die gesellschaftlichen Strukturen, welche die Chancen und Benachteiligungen bedingen.

Empowerment setzt reale gesellschaftliche Handlungschancen voraus und ist deshalb auch nicht ohne gesellschaftliche Investition denkbar. „Empowerment means giving choices and enabling the poor to gain assets.“<sup>51</sup> Auf personale Befähigung zielende Ansätze professioneller Unterstützung bleiben wirkungslos, wenn nicht materielle, rechtliche und politische Rahmenbedingungen Selbstorganisationsprozesse Benachteiligter fördern und erneute Mißerfolgserlebnisse verhindern.<sup>52</sup> „Teaching individuals what is possible, encouraging them to acquire personal assets and skills requires that they also see potential within their own communities. (...) Empowerment occurs as people (...) recognize opportunity within the community.“

Was motiviert Menschen, die von Entwertungserfahrungen geprägt sind, zur Organisation eigener und gemeinsamer Belange? Community-Organizing nach Saul Alinsky zielt insbesondere auf den ersten, schwierigen Schritt der Mobilisierung und Artikulation eigener und gemeinsamer Anliegen benachteiligter

Menschen im lokalen Zusammenhang. Um die Betroffenen zu erreichen, bedarf es nach Alinsky eines kommunikativen Zugangs, der frei ist von Moral und Druck.

Mobilisierbar sind die konkreten Lebensinteressen von Einzelnen und Gruppen in spezifischen Betroffenheitslagen, und nicht abstrakte Zielsetzungen.<sup>53</sup> Ökonomische Selbsthilfe, die eine Aussicht auf konkrete Verbesserungen der Lebensbedingungen oder auf Möglichkeiten eigenständiger Existenzsicherung eröffnet, ist von höchster Relevanz für Menschen, denen diese Möglichkeit vorenthalten wird und denen aus ökonomischen Gründen auch attraktive alternative Betätigungsfelder fehlen.

Die Selbstorganisation Benachteiligter erfordert Strategien des Machtausgleichs und der Bemächtigung Benachteiligter. Die Verfahren der Gemeinwesenarbeit, insbesondere des Community-Organizing und des Community-Education, wirken machtausgleichend und ressourcenbildend und schaffen so die Voraussetzung für schrittweise Empowermenterfahrungen Benachteiligter. Selbstorganisation ist kein sozial gleich verteiltes Gut. „Die Teilhabe an Selbstorganisation folgt den Spuren einer „stillen“ Selektivität, sie variiert entlang der Demarkationslinie sozialer Ungleichheit (Bildung, Einkommen, Macht). Und so ergeben sich auch hier alte Ungleichheitsrelationen: Im Gegensatz zu Angehörigen mittlerer und gehobener sozialkultureller Milieus verfügt vor allem die „klassische“ Klientel sozialstaatlicher Dienstleistungsagenturen, nämlich Personen mit geringem Einkommen, niedriger allgemeiner und beruflicher Bildung und einer nur wenig vernehmbaren öffentlichen Stimme, kaum über das (ökonomische, kulturelle und soziale) Kapital, das nötig ist, um sich selbstbewusst schöpferisch in Assoziationen... einzumischen.“<sup>54</sup> Gerade die Ressourcenrestriktionen der ökonomisch und sozialen Benachteiligung also wirken in der Weise, dass sie die kollektive Selbstorganisation, als einzige Möglichkeit zur Erweiterung der Macht- und Ressourcenlage, verhindern.<sup>55</sup>

Sozialproduktives Agieren im lokalen Raum nutzt die lokalen „Standortvorteile“ Kooperation und soziales Kapital sowie die Möglichkeit, Synergien durch Bündnisse, Kombinationen und Lobbystrukturen zu erzeugen. Die Potentiale bürgerschaftlichen Engagements können produktiv für das lokale Gemeinwesen und dessen Stärkung genutzt und gefördert werden. Projekte und Unternehmen im lokalen Raum können als „Multi-Stakeholder-Unternehmen“ eine besondere Stabilität erzielen, da sie von verschiedenen lokalen Akteuren/innen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft getragen werden.

Die Erhaltung, Bewirtschaftung und Zuteilung von Ressourcen und die Verhinderung dysfunktionaler Ressourcenabflüsse zur Stärkung der lokalen Basis sind wirksame Wege strukturellen Empowerments.<sup>56</sup> Gerade der Ressourcenabfluss aus benachteiligten Gemeinwesen ist einer der Hauptgründe für die Abwärtsspirale, die segregierte Armutsquartiere entstehen lässt. Eine Unterbrechung und Umkehr hin zu „empowered communities“ erfordert die Schließung der Ressourcenkreisläufe.<sup>57</sup> „Neighborhoods of the poor are economically and socially dependent regions from which wealth has been extracted and little returned. The metaphor of wealth being extracted from the neighborhood is both an explanation for the problems the community faces and a guide for tactics for combating the problems.“<sup>58</sup>

Durch Reinvestitionen im lokalen Verbund der Unternehmen und Organisationen können die physischen Grundlagen des Gemeinwesens erhalten und erweitert werden. Die Strategie der Bildung von short-circuits<sup>59</sup> mit dem Ziel der (Re-) Lokalisierung von Versorgung, ökonomischer und sozialer Integration der lokalen Bevölkerung ist ein zentraler Aspekt nachhaltiger Sicherung der Lebensgrundlagen aus politischer, ökologischer, sozialer und ökonomischer Perspektive. Die hier diskutierten Ansätze personalen und strukturellen Empowerments sind also, über die spezifische Situation benachteiligter Quartiere hinaus, von hoher Relevanz.

Auch dies sind nicht nur Wunschvorstellungen.

Genossenschaften und genossenschaftliche Fonds sind geradezu ideale Organisationsformen der Belange der Gemeinwesen.<sup>60</sup> Als Antworten auf die krisenhaften wirtschaftlichen Entwicklungen übernehmen sie öffentliche und privatwirtschaftliche Aufgaben, um die Grundlagen der Existenz der lokalen Bevölkerung und des Zusammenlebens im Gemeinwesen zu sichern. Gründungen von Kooperativunternehmen lassen sich nach meiner Beobachtung in den Industrieländern derzeit in folgenden Bereichen feststellen:

1. Unternehmen der alternativen Arbeitsorganisation gewerblicher Wirtschaft (Belegschaftsbetriebe), die das Ziel haben, die Erwerbsarbeit vor Ort durch kooperative Betriebsübernahmen zu sichern.
2. Kooperative Unternehmen im Bereich lokaler Arbeitsmarktpolitik mit Frauen und Männern, die am Arbeitsmarkt besonders benachteiligt sind (Existenzsicherungs-genossenschaften).
3. Produktivgenossenschaften überwiegend hochqualifizierter Kräfte, beispielsweise im Ingenieurwesen und im IT-Bereich, die im Markt und im öffentlichen Sektor keine si-

cheren Arbeitsplätze mehr finden und ihre Chancen gemeinsam verbessern (Geistkapitalunternehmen).

4. Sozial-, Bildungs-, Kultur und Gesundheitsgenossenschaften, die dem Abbau und den Qualitätseinbußen durch Privatisierung in diesem Bereich entgegen wirken sollen. Die Gründungen erfolgen sowohl durch Anbietende und Nutzer/innen und mitunter als alternative sozialpolitische Lösungen durch öffentliche Förderung. Diese sind auch aus der Perspektive der Emanzipation der Träger und Nutzer/innen zu betrachten, die sich damit von einer Entmündigung durch „Experten/innen“ verabschieden.<sup>61</sup>
5. Kooperativen und Fonds, die die öffentliche Infrastruktur und Versorgung (Energie, Transport, Wasser) der lokalen Bevölkerung gegen Kommerzialisierung sichern.<sup>62</sup>
6. Bemühungen um die lokale Kontrolle von Geld in Form von Komplementärwährungen und lokalen Bankkooperativen.

### **Die innovative Kraft bürgerschaftlicher Entrepreneurs**

Ökonomische Selbstorganisation hängt, wie jede gesellschaftliche Innovation, von handelnden individuellen und kollektiven Akteuren ab, die unkonventionelle, innovative und experimentelle Lösungen entwickeln. Diese Pioniere/innen sind in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu finden.<sup>63</sup>

Günter Faltn und Jürgen Zimmer, beide Professoren an der FU Berlin, erkannten in den 1990er Jahren die Potentiale der Marktakteure in den Mikroökonomien der armen Weltregionen, welche in deren Überlebensstrategien sichtbar werden, als kreatives Entrepreneurship, als Unternehmertum „von unten“.<sup>64,65</sup>

Nicht „nur in Wirtschaft und Unternehmen (hängt) eine gute Zukunft an den kreativen Fähigkeiten von Menschen, an schöpferischen Akten, etwas zu denken und zu machen, was es vorher nicht gegeben hat.“<sup>66</sup> Ein innovativer Entrepreneur ist ein Habenichtes, der an einer unternehmerischen Idee feilt und sie im Markt verwirklicht. Sein bestes Kapital ist eine gute Idee, die zur Verbesserung der Lebensqualität beiträgt. Dieser andere Unternehmer handelt sozial und ökologisch verantwortlich und kommt ohne die Plünderung von Ressourcen aus.<sup>67</sup>

Auch im sozialen Bereich braucht es die unkonventionellen Neuerer und Querdenker. Es gibt sie in Geschichte und Gegenwart und überall auf der Welt. Zu ihnen gehört der bengalische Wirtschaftswissenschaftler Muhammad Yunus,<sup>68</sup> der sich in seinen theoretischen Abhandlungen und seinem überaus erfolgreichen praktischen Lösungsansatz insbesondere auf die Situation der KleinstunternehmerInnen

bezieht, die ihrerseits Entrepreneurs sind. Zu ihnen zählt auch Jane Addams, die 1860 in Chicago geborene Begründerin des sozialreformerischen Communitywork, welches in seiner Zusammensicht der komplexen lokalen Problemkonstellationen ebenso wie in den Interdependenzen integrierter Lösungsansätze immer neue Kombinationen erfordert.<sup>69</sup>

Ein virtuoser sozialer Entrepreneur ist auch Heinz Ries, der Gründer und langjährige Vorstandsvorsitzende des Unternehmensverbundes „Genossenschaft am Beutelweg“ in Trier. Lange vor dem Programm „soziale Stadt“ hat er das Konzept der integrativen Sanierung eines sozialen Brennpunktes konzipiert und nachhaltige soziale Lösungen durch kreatives, zivilgesellschaftliches Wirken erzielt.

Soziale Entrepreneurs sind Menschen mit einer Vision von Möglichkeiten eines besseren Lebens der Benachteiligten und Entrechteten und Akteure/innen sozialen Wandels.

Sie stoßen mit ihren Vorstellungen oft auf massive Widerstände. Die Diskussion um soziales Entrepreneurship findet sich im deutschsprachigen Raum seit ca. fünf Jahren in Fachpublikationen, die sozialen Wandel und zivilgesellschaftliche Lösungen sozialer und ökonomischer Probleme fokussieren. Aspekte des Entrepreneurships finden sich z.B. in Ulrich Beck's Vorstellung des „Gemeinwohl-Unternehmers“, der freiwillig und projektgebunden in kooperativen und selbstorganisierten Arbeitsformen tätig wird.<sup>70</sup>

*Jürgen Zimmer hat gemeinsam mit deutschen und thailändischen Akteure/innen mit der „School for Life“, ein bemerkenswertes Projekt für AIDS-Waisen und die Kinder der Armen in einem Dorf im Norden Thailands realisiert. Zimmer kann selbst als sozialer Entrepreneur bezeichnet werden. Das Projekt liegt auf dem Gelände von „Joy's House“, einem preisgekrönten Familienunternehmen im Bereich kulturell sensitiven Tourismus, in der Nähe von Chiang Mai. Es bietet den Kindern Lebens- und Bildungsperspektiven und agiert in einem Netzwerk des Unternehmens, der Bewohner/innen des Dorfes und der dort ansässigen Schulen. Die berufsbildende Schule folgt den Vorgaben der thailändischen Regierung, die in einer Bildungsreform von 1999 die Weiterentwicklung dieses Schulsektors zu „Entrepreneurial Schools“ beschlossen hat. Die Absolventen/innen sollen befähigt werden zu innovativem Entrepreneurship und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. „Das Ziel lautet: Erziehung zum Unternehmensgeist. Die kooperative Trägerschaft und Entwicklung des Projektes innerhalb des örtlichen Netzwerkes, ist nach dem Community-Education-Ansatz als Lernkontext der Gemeinwesenentwicklung angelegt. Es öffnet sich nach innen und außen und beteiligt sich an der nachhaltigen Entwicklung des Gemeinwesens.*

Die Verbindung von kooperativem Entrepreneurship und Community-Education hat Tradition und derzeit entstehen neue Ansätze mit wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen auch an deutschen Schulen. Community-Education bezieht sich auf politische, soziale oder wirtschaftliche Defizite, die einzelne Gruppen oder das ganze Gemeinwesen betreffen und die individuelle oder gemeinschaftliche Entwicklung behindern. „Entwicklung meint hier folgerichtig (...) ebenfalls die strukturelle, soziale und ökonomische Entwicklung der Community.“<sup>72</sup>

### **Ein Plädoyer des Wirtschaftsnobelpreisträgers Joseph Stiglitz**

Angesichts der zu lösenden sozialen, politischen und ökonomischen Probleme braucht es die kreative Kraft sozialen Entrepreneurships in der Zivilgesellschaft und es bedarf der Schaffung von gesellschaftlichen Möglichkeitsräumen zu ihrer Entfaltung. Dies ist auch die Essenz der folgenden Aussage:

Der ehemalige Chefökonom der Weltbank Joseph Stiglitz analysiert das gestörte gesellschaftliche Gleichgewicht infolge von Liberalisierung und Deregulierung, welches in den vergangenen fünfzehn Jahren weltweit zu großen Problemen geführt habe.<sup>73</sup>

Nicht nur die Risikoanfälligkeit der Wirtschaft sei erhöht, sondern gleichzeitig auch die Fähigkeit zur Kontrolle von Risiken untergraben worden. „Heute sind wir gefordert, das richtige Gleichgewicht zwischen Staat und Markt, zwischen kollektivem Handeln auf lokaler, nationaler und globaler Ebene sowie zwischen dem Handeln staatlicher und nichtstaatlicher Akteure zu finden.“<sup>74</sup>

Das Gewinnmotiv alleine reiche in einigen ökonomischen Bereichen eben nicht aus. Die Dichotomie Markt versus Staat sei eine grobe Vereinfachung. Wir müssten über die Märkte hinausgehen und kooperativ handeln in unterschiedlichster Weise. Die Bedeutung ziviler Selbstorganisation zur Bereitstellung öffentlicher Güter und zur alternativen Arbeitsorganisation wachse. Marktgläubige haben nicht nur die Bedeutung von Märkten überbewertet; sie haben auch das Potenzial für nichtstaatliche Aktivitäten und die Notwendigkeit staatlicher Reglementierung unterschätzt.<sup>75</sup>

### **Anmerkungen:**

- 1 Das Milieukonzept wurzelt in der Sozialökologie, die die Interdependenzen zwischen spezifischen Gegebenheiten und den Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen an bestimmten Orten thematisiert. Die Sozialraumkonzepte der Siedlungs- und Plnungssoziologie sind für eine soziale Stadtentwicklung von Bedeutung. Insbesondere die Arbeiten der „Chicago-School“ aus

- der Zeit um 1920 (Ernest W. Burgess) und die Weiterentwicklungen in humanökologischen und soziokulturellen Ansätzen der Sozialraumanalyse sind zu beachten.
- 2 Beywl, Wolfgang/Jäger, Wieland: Großbetriebliche Wirtschaftskultur im Niedergang? In: Dieselben (Hrsg.): Wirtschaftskulturen und Genossenschaften im vereinten Europa. Wiesbaden 1994, S. 4
  - 3 Krummacker, Michael/Kulbach, Roderich/Waltz, Viktoria/Wohlfahrt, Norbert: Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement. Opladen 2003, S. 117
  - 4 Hamm, Bernd/Neumann, Ingo: Siedlungs-, Umwelt- und Planungssoziologie. Opladen 1996, S. 359
  - 5 Douthwaite, Richard/Diefenbacher, Hans: Jenseits der Globalisierung. Mainz 1998
  - 6 Kriterien wurden in der "Charta der Économie Sociale" 1982 formuliert
  - 7 Die im Mai 1982 verabschiedete Charta der Économie Sociale umfasst sieben Artikel, die die Koordinationsprinzipien des Sektors konkretisieren.
  - 8 Münkner, Hans-H.: Économie Sociale aus deutscher Sicht. Marburg 1995
  - 9 Elsen, Susanne: Bürgerschaftliche Aneignung gegen die Enteignungsökonomie. In: SOZIALEXTRA 28 Jahrgang, Heft 7-8 2004, S. 42-49
  - 10 Elsen, Susanne: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? In: Flieger, Burghard: Sozialgenossenschaften. Neu-Ulm 2003, S. 57-78
  - 11 Zur Unterscheidung der Begriffe: Flieger, Burghard: Sozialgenossenschaften als Perspektive für den sozialen Sektor in Deutschland. In: Flieger, Burghard: Sozialgenossenschaften. Neu-Ulm 2003, S. 11-36
  - 12 Frankreich hat seit 1999 ein Staatssekretariat für diesen Sektor.
  - 13 Zur Bedeutung und Wirkung des Steuerungsmodus Solidarität, vergl.: Habermas, Jürgen: Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt am Main 1985 S. 158
  - 14 Elsen, Susanne: Gemeinwesenökonomie. Neuwied 1998, S. 95-122
  - 15 Die Beschränkung des genossenschaftlichen Förderprinzips auf die Mitglieder ist ein Spezifikum der liberal-sozialen Genossenschaftstradition in Deutschland. Die Erweiterung des Förderprinzips um die Belange des Gemeinwesens prägt sozialreformerische Genossenschaften der sozial-liberalen Tradition. Vergl.: Elsen, Susanne: Bürgerschaftliche Aneignung gegen die Enteignungsökonomie. In: SOZIALEXTRA 28 Jahrgang, Heft 7-8 2004, S. 42-49
  - 16 Elsen, Susanne: Bürgerschaftliche Aneignung gegen die Enteignungsökonomie. In: SOZIALEXTRA 28 Jahrgang, Heft 7-8 2004, S. 42-49
  - 17 Elsen, Susanne: Gemeinwesenarbeit und Lokale Ökonomie. In: Odierna, Simone/Berendt, Ulrike (Hrsg.): Gemeinwesenarbeit. Neu-Ulm 2004, S. 197- 215
  - 18 Vergl.; Elsen, Susanne: Gemeinwesenökonomie, Neuwied 1998
  - 19 Vergl.: Negt, Oskar: Arbeit und menschliche Würde. Göttingen 2001
  - 20 Vergl.; Elsen, Susanne: Gemeinwesenökonomie, Neuwied 1998
  - 21 Novy, Klaus: Remoralisierung der Ökonomie? In: Schwendter, Rolf (Hrsg.): Die Mühen der Berge, München 1986, S. 199
  - 22 Zu den Themen: Eigenarbeit und Entgrenzung der Arbeit: vergl.: Zahlreiche Publikationen von Mutz, Gerd
  - 23 Negt, Oskar: a.a.O.: S. 405
  - 24 Daly, Hermann E.: Wirtschaft jenseits von Wachstum. Salzburg, München 1999
  - 25 Ulrich, Peter/Maak, Thomas: Lebensdienliches Wirtschaften, in: Dieselben (Hrsg.) Die Wirtschaft in der Gesellschaft, Bern/Stuttgart/Wien 2000
  - 26 Elsen, Susanne: Über den Zusammenhang globaler und lokaler Entwicklungen, in: Elsen, Susanne/Lange, Dietrich/Wallimann, Isidor: Soziale Arbeit und Ökonomie, Neuwied 2000
  - 27 <http://www.odenwaldkreis.de>
  - 28 Besonders hervorzuheben sind die Programme des damaligen Hessischen Ministeriums für Landesentwicklung, Wohnen, Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz
  - 29 Als bis heute bedeutendste Studie zu diesem Thema werte ich: Selle, Klaus (Hrsg.): Mit den Bewohnern die Stadt erneuern. (Bände 1-6) WOHN-BUND, Dortmund/Darmstadt 1991
  - 30 Krummacker, Michael/Kulbach, Roderich/Waltz, Viktoria/Wohlfahrt, Norbert: Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement. Opladen 2003, S. 117
  - 31 Cramer, Cathy/Behrens, Jan: Lokale Ökonomie – eine zentrale Strategie für die Soziale Stadt. In: Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt: Soziale Stadt info 5 Juli 2001, S. 2-6
  - 32 European Commission: Local Development and Employment Initiatives. Internal Document March 1995 – SEC 564/95 Luxembourg, S. 7
  - 33 Zusammenschluss von 30 entwickelten Industrieländern
  - 34 OECD: Club des Partenaires du Programme LEED. Paris 2002, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
  - 35 OECD: LEED on occasion of the 20th Anniversary of the LEED Programme. Paris 2002, S. 7-11
  - 36 Elsen, Susanne: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? In: Flieger, Burghard: Sozialgenossenschaften. Neu-Ulm 2003, S. 64
  - 37 [www.milbertshofen-info.de/gewerbeverein](http://www.milbertshofen-info.de/gewerbeverein)
  - 38 Vergl. u.a.: Duchrow, Ulrich/Hinkelammert, Franz Josef: Leben ist mehr als Kapital. Oberursel 2002; Ulrich, Peter/Maak, Thomas (Hrsg.): Die Wirtschaft in der Gesellschaft. Bern/Stuttgart/Wien 2000; Mander, Jerry/Goldsmith, Edward (Hrsg.):

- Schwarzbuch Globalisierung. München 2002
- 39 Elsen, Susanne/Lange, Dietrich/Wallimann, Isidor (Hrsg.): Soziale Arbeit und Ökonomie, Neuwied 2000
- 40 Campfens, Robert: Community-Development around the world. Toronto, Buffalo, London. 1999, S. 5
- 41 Elsen, Susanne: Gemeinwesenarbeit und Lokale Ökonomie. In: Odierna, Simone/Berendt, Ulrike (Hrsg.): Gemeinwesenarbeit. Neu-Ulm 2004, S. 197-215
- 42 Z.B. die Emmaus-Bewegung in der Arbeit mit Obdachlosen
- 43 die Autorin ist Mitbegründerin und langjährig bürgerschaftlich im Unternehmensverbund engagiert
- 44 Elsen, Susanne: Bürgerschaftliche Aneignung gegen die Enteignungsökonomie. In: SOZIALEXTRA 28 Jahrgang, Heft 7-8 2004, S. 42-49
- 45 Boll, Joachim/Huß, Reinhard/Kiehle, Wolfgang: Mieter bestimmen mit, Darmstadt 1993
- 46 Klages, Helmut: Der Blockierte Mensch. Frankfurt/New York 2002
- 47 Vergl.: Klages, Helmut: Der blockierte Mensch. Frankfurt/New York 2002
- 48 Ich betone erneut, dass Empowerment nicht als Alternative zu sozialstaatlicher Absicherung diskutiert werden kann, sondern dass diese Prozesse soziale Sicherheit voraussetzen.
- 49 Elsen, Susanne: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? In: Flieger, Burghard: Sozialgenossenschaften. Neu-Ulm 2003, S. 57 f.
- 50 Herriger, N.: Empowerment in der Sozialen Arbeit Stuttgart/Berlin/Köln 2002
- 51 Rubin, Herbert J.: There aren't going to be any bakeries here if there is no money to afford jellyrolls: The organic theory of community based development. In: Social Problems, Vol. 41, No. 3, August 1994, S. 416
- 52 vergl.: Elsen, Susanne/Ries, Heinz A. Hrsg.): Sozialen Wandel gestalten - Lernen für die Zivilgesellschaft, Neuwied 2000
- 53 Alinsky, Saul: Anleitung zum Mächtigkeitsein. Bornheim 1993
- 54 Herriger, Norbert: a.a.O. S. 137
- 55 Karsch, Thomas: Kollektives Handeln der Armen als Voraussetzung für Entwicklung. Frankfurt am Main 1997
- 56 Vergl.: Kretzmann, John/McKnight, John: Building Communities from the inside out. Chicago 1993
- 57 Rubin, Herbert: There Aren't going to be any bakeries here..In: Social Problems. Vol 41, No 3 August 1994 S. 401f.
- 58 Rubin, Herbert: a.a.O. S. 411
- 59 Douthwaite, Richard: short circuit Strengthening Local Economies for Security in an Unstable World. Dublin 1996
- 60 Elsen, Susanne: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? In: Flieger, Burghard (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Neu-Ulm 2003 S. 57 f.
- 61 Zum Thema personales und strukturelles Empowerment durch genossenschaftliches Handeln siehe: Elsen, Susanne (2003): a.a.O.
- 62 Brand eins 5. Jahrgang Heft 07 September 2003 S. 66f
- 63 Pioniere, die neue Kombinationen durchsetzen, bezeichnete der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter (1883-1950) als Entrepreneurs. Diese müssten nicht Fabrikbesitzer, sondern könnten durchaus auch Organe einer sozialistischen Gesellschaft oder Häuptlinge eines Stammes sein Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin 1987
- 64 Faltin, Günter/Zimmer, Jürgen: Reichtum von unten. Berlin 1996
- 65 Durch die Förderung einer „Kultur des Unternehmerischen“, versucht die Stiftung für Entrepreneurship etablierte Strukturen im Wirtschaftsbereich aufzubrechen und unkonventionellen Sichtweisen und Akteuren den Zugang zum Wirtschaftsleben zu ermöglichen. www.stiftung-entrepreneurship.de
- 66 Dettling, Warnfried: Die Stadt und ihre Bürger. In: Schuster, Wolfgang/Dettling, Warnfried: Zukunft Stadt. Stuttgart, Leipzig 2001, S. 33
- 67 www.School-for-Life.org: Schule des Lebens
- 68 Muhammad Yunus ist der Gründer der „Grameenbank“ und Kämpfer für die „Kredit-Würde“ der Armen: Yunus, Muhammad: Grameen. Bergisch-Gladbach 1998
- 69 Addams, Jane: Zwanzig Jahre Soziale Frauenarbeit in Chicago. München 1913
- 70 Beck, Ulrich: Die Seele der Demokratie. In: Beck, Ulrich (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt am Main 2000, S. 416f.
- 71 auch diese Bildungsreform beruht auf einer Pilotstudie, die unter Beteiligung von Jürgen Zimmer erarbeitet wurde: Zimmer, Jürgen/Puntasen/Apichai/Suksirikul, Somchai/Wawsri, Ornuma: The Development of Entrepreneurial Schools in Thailand. Bangkok 2001
- 72 Buhren, Claus G.: Community Education als innere Schulreform. Dortmund 1994, S. 9
- 73 Stiglitz, Joseph: Die Roaring Nineties. Berlin 2004
- 74 ebenda: S. 13
- 75 ebenda: S. 300-301

#### **Kontakt:**

Prof. Dr. Susanne Elsen  
 Fachhochschule München  
 FB Gemeinwesenentwicklung, Quartiersmanagement und Lokale Ökonomie  
 Am Stadtpark 20  
 81243 München  
 Fon: 089.12652323  
 Email: susanne.elsen@t-online.de



## Soziale Ökonomie als Strategie sozialer und ökonomischer Integration benachteiligter junger Menschen – Erfahrungen aus dem Modellprojekt BEST – Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie

### Einführung: Global Denken – Lokal Handeln

Der Begriff „Lokale Ökonomie“ wurde meines Wissens erstmals Anfang/Mitte der 80er Jahre in Großbritannien geprägt und zwar im Zusammenhang der Entwicklung eigenständiger wirtschaftspolitischer Strategien auf kommunaler Ebene („local economic strategies“), getragen von den Stadträten („Metropolitan Councils“) englischer Großstädte (Greater London, Manchester, Merseyside, South and West Yorkshire, West Midlands) als Reaktion auf die zunehmende Arbeitslosigkeit, Verarmung und den Verfall der Innenstädte im Gefolge einer extrem neoliberalen bzw. marktradikalen Wirtschaftspolitik der Thatcher-Ära. Dabei war das nach wie vor flächenmäßig größte und gleichzeitig erfolgreichste lokalökonomische Experiment das Programm „Jobs for a Change“ des Greater London Council zwischen 1981 und 1986, welches traurige Berühmtheit vor allem dadurch erlangte, daß die nationale Regierung diesen Experimenten mit der Auflösung der Metropolitan Councils und damit verbunden der Amtsenthebung der aktiven Stadträte den politischen Boden entzog (vgl. Greater London Council 1985; TU Berlin 1986; Lorenz 1995).

In der Konsequenz dieses ziemlich beispiellosen Eingriffs in die Selbstverwaltungsrechte von Gebietskörperschaften ist auch das Thema „Lokale Ökonomie“ zumindest von der offiziellen wirtschaftspolitischen Agenda wieder abgesetzt und von der kommunalpolitischen Ebene in den Bereich der Zivilgesellschaft abgedrängt worden. Damit ist das Thema zwar für einige Zeit aus dem Bewußtsein der Öffentlichkeit verschwunden, hat sich aber in der Praxis in einer breiten Vielfalt von Bürger- und Gemeinweseninitiativen für ökonomische Selbsthilfe kontinuierlich weiterentwickelt, über nationale und internationale Netzwerke verbreitet und hat nicht zuletzt unter dem Titel „lokale Beschäftigungsinitiativen“ Eingang in die Beschäftigungsstrategie der Europäischen Union gefunden (Europäische Kommission 1993, 1995 und 1996).

In der Bundesrepublik Deutschland wurde das Thema „Lokale Ökonomie“ über viele Jahre wenig beachtet. In dieser Situation war es das Verdienst der Technischen Universität Berlin, durch ein mehrjähriges interdisziplinäres Forschungsprojekt „Lokale Ökonomie: Ex-

ploration und Evaluierung lokaler Strategien in Krisenregionen“ (1988-1992) ermöglicht zu haben, dieses Thema für die deutsche Öffentlichkeit aufzuschließen und bekanntzumachen (vgl. IFP Lokale Ökonomie 1990,1991). Die Abschlußkonferenz unter dem Titel „In Europa voneinander lernen“ (Ende 1992) versammelte mit Unterstützung der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen bereits damals über 600 Vertreter aus lokalökonomisch orientierten Initiativen aus West- und Osteuropa (vgl. Zukunft im Zentrum / Technische Universität Berlin 1993,1994).

Noch unter dem unmittelbaren Eindruck der dramatischen Ereignisse in den Neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung war dieser Kongreß von einer Aufbruchstimmung getragen sowie von der Bereitschaft, nach neuen Lösungen zu suchen und sich dabei von den Erfahrungen anderer anregen zu lassen. So wurde der Erfahrungsaustausch bereits mit der These eröffnet: „In den verschiedenen lokalen Strategien ökonomischer Selbsthilfe aus europäischen Krisenregionen entwickeln sich die Umrisse eines neuen oder dritten Wirtschaftssektors, der sich von traditioneller marktwirtschaftlicher ebenso wie von staatlich gelenkter Wirtschaftsweise unterscheidet“ (Birkhölzer 1994, 9f.). Mit zunehmender Normalisierung der Verhältnisse ist leider auch das Interesse am Thema wieder erlahmt, wengleich die zugrunde liegenden Probleme sich keineswegs verflüchtigt, sondern eher noch zugespitzt haben. Es ist deshalb – aus meiner Sicht – kein Zufall, daß das Thema „Lokale Ökonomie“ im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“, d.h. demjenigen Programm, welches sich explizit mit den Folgen von Arbeitslosigkeit, Armut und sozialer Ausgrenzung für die Entwicklung der Städte und Gemeinden befaßt, zu einem der zentralen Handlungsfelder erklärt wurde. Andererseits bereitet das Thema – worauf bereits die Vorredner hingewiesen haben – in der praktischen Umsetzung noch erhebliche Probleme, weshalb es mir sinnvoll erscheint, das Thema „Lokale Ökonomie“ in seiner historischen und aktuellen Bedeutung als Einführung zu meinem eigentlichen Beitrag zum Teil-Sektor der „Sozialen Ökonomie“ etwas ausführlicher zu erläutern.

## Soziale Ökonomie als Teil-System der Lokalen Ökonomie

„Lokale Ökonomie“ ist eine Reaktion auf die Herausbildung einer globalisierten Ökonomie, welche sich auszeichnet durch:

- eine zunehmende ökonomische Spaltung in Reichtums- und Krisenregionen, in Arbeit Habende und Arbeitslose, in sozial Integrierte und Ausgegrenzte;
- den zunehmenden Verlust nationalstaatlicher Kontrolle über das Wirtschaftsgeschehen und damit verbunden den Niedergang des Konzepts der Nationalökonomie;
- die zunehmende Verlagerung von Entscheidungen über lokale oder regionale Probleme auf supranationale Institutionen bzw. exterritoriale Konglomerate;
- und nicht zuletzt die Konzentration von Macht und Ressourcen auf eine schrumpfende Zahl von „global players“ und mit ihnen verbundenen Territorien.

„Lokale Ökonomie“ unternimmt dagegen den Versuch, die Entscheidungsfähigkeit auf der lokalen Ebene zurückzugewinnen, durch:

- die Stärkung bzw. Wiederherstellung lokaler Wirtschaftskreisläufe;
- die Schaffung von Arbeit und Einkommen am Ort und für die Bedürfnisse des Ortes;
- die Mobilisierung der endogenen Potentiale, insbesondere der unbeschäftigten Ressourcen sowie der brachliegenden Fähigkeiten und Kenntnisse in der Bevölkerung – nicht zuletzt unter den Arbeitslosen oder aus sonstigen Gründen für überflüssig Erklärten.

In diesem Konzept der Rekonstruktion „Lokaler Ökonomien“ nimmt das Konzept der „Sozialen Ökonomie“ eine Schlüsselrolle ein: Während – insbesondere in Krisengebieten – die traditionell vorherrschenden Sektoren der Ökonomie, d.h. der erste (private, gewinnorientierte) Sektor sowie der zweite (staatliche bzw. öffentliche) Sektor, in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung abnehmen, weil sie nicht nur immer weniger Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten zur Verfügung stellen, sondern sich zunehmend auch aus dem Angebot notwendiger Güter und Dienstleistungen zurückziehen, bleiben wichtige Bereiche der Versorgung der Bevölkerung der Eigeninitiative der Betroffenen überlassen oder werden in die Schattenökonomie (als 4. Teilsystem der Lokalen Ökonomie) abgedrängt (vgl. Birkhölzer 2000 u. 2001).

Überall in Europa ist derzeit ein Rückzug aus der sozialen Verantwortung zu beobachten, wobei in Deutschland ausgerechnet eine rot-grüne Regierung die sogenannte „Reform“ des Sozialstaates nicht nur mit den (inzwischen gescheiterten) Instrumenten thatcheristischer Wirtschafts- und Sozialpolitik zu betreiben ver-

sucht, sondern auch zu deren Legitimation mit der Thatcher-Parole: „There is no alternative“, oder kurz „TINA“ hausieren geht. So muss TINA inzwischen für alles herhalten, von der Kürzung der Renten und der Arbeitslosenunterstützung bis zur Lockerung des Kündigungsschutzes, der Schließung von Bibliotheken, Schwimmbädern und anderen öffentlichen Einrichtungen.

### Definitionen und Abgrenzungen

Die Diskussion in unserem Handlungsfeld wird zusätzlich dadurch erschwert, daß sie von einer verwirrenden Vielfalt sich teils überschneidender, teils widersprechender Begriffe beherrscht wird, wie z.B. Dritter Sektor und Drittes System, Soziale und Solidarische Ökonomie, Gemeinwesenökonomie, Stadtteil- und Nachbarschaftsökonomie und ähnliches mehr. Das hat seine Ursache darin, daß die entsprechenden Konzepte in der Regel nicht am Schreibtisch entstanden sind, sondern in der Praxis von sozialen Bewegungen mit unterschiedlichen Ausgangspunkten geprägt wurden. Die Begriffe unterscheiden sich daher häufig nur nach dem zentralen Anliegen der Akteure, je nach dem ob sie z.B. das Gemeinwesen, den Stadtteil oder die Nachbarschaft, bestimmte soziale Zielsetzungen bzw. -gruppen oder allgemein die Solidarität in den Mittelpunkt stellen. Für eine wissenschaftliche Analyse oder systematische Bestandsaufnahme sind solche Zuordnungen allerdings keineswegs ausreichend. Wir haben deshalb im Rahmen einer Bestandsaufnahme des „Dritten Sektors“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung die folgenden Abgrenzungen vorgenommen (vgl. Birkhölzer/Kistler/Mutz 2004, S. 10ff und 102ff):

- Der Begriff „Dritter Sektor“ wird als der umfassendere angesehen, der alle, sowohl wirtschaftlich handelnde als auch nicht-wirtschaftlich handelnde Non-Profit-Organisationen (NPO's) umfasst.
- Unter den Begriffen „Drittes System“ bzw. „Soziale Ökonomie“ werden nur die explizit wirtschaftlich handelnden Teile des „Dritten Sektors“ verstanden, wobei auch Mischformen zwischen dem Ersten und dem Dritten Sektor (wie z.B. im Genossenschaftsbereich) sowie dem Dritten und dem Zweiten Sektor (wie z.B. im Bereich der Wohlfahrtsorganisationen) einbezogen sind.
- Mit dem Begriff der „Sozialen Unternehmung“ sollen die einzelnen Wirtschaftseinheiten erfasst werden, aus denen sich das Dritte System bzw. die Soziale Ökonomie zusammensetzen.
- Entsprechend soll mit dem Begriff „Soziale Unternehmenskultur“ die besondere Art

und Weise des Wirtschaftens in Sozialen Unternehmungen, einschließlich ihres Umfeldes aus Fördereinrichtungen, intermediären Strukturen und Rahmenbedingungen erfasst werden.

Im Vordergrund unserer Untersuchungen stand in erster Linie der explizit wirtschaftlich handelnde Teil des „Dritten Sektors“, da die innovativen Potentiale des Sektors gerade in seinem wirtschaftlichen Handeln zu suchen sind. Dieser „Dritte (Wirtschafts-) Sektor“ läßt sich vom „Ersten Sektor“ – der privaten gewinnorientierten Wirtschaft – und vom „Zweiten Sektor“ – der staatlich bzw. öffentlich verfassten Wirtschaft – durch folgende Kriterien abgrenzen:

- Es handelt sich um privatrechtlich verfasste Wirtschaftsunternehmen zur Realisierung sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen.
- Sie entstehen aus Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern, die sich von Risiken in der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Situation und/oder Mängeln in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen betroffen fühlen.
- Ihr wirtschaftliches Handeln ist den sozialen und/oder gemeinwesenbezogenen Zwecken untergeordnet (oder zumindest gleichgestellt) und folgt dem Prinzip des „not-for-private-profit-distributing“.
- Das unternehmerische Handeln geht von einer gemeinschaftlichen, kollektiven oder kooperativen Basis aus.

Kennzeichnende Merkmale des Sektors sind dementsprechend folgende Eckpunkte:

- Vorrang sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen,
- Bürgerschaftliches unternehmerisches Engagement,
- Gemeinwirtschaftliche Gewinnverwendung und
- Kooperative Organisationsformen.

Dabei wurde ein Verfahren der Abgrenzung des Sektors gewählt, welches sich nicht mehr an institutionellen Kriterien oder Rechtsformen orientiert, wie es noch bis vor kurzem in der Europäischen Kommission üblich war. Die bisher gebräuchliche Einteilung des „Dritten Systems“ bzw. der „Sozialen Ökonomie“ in die vier Säulen der Genossenschaften (coopératifs), Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (mutualités), Vereinigungen (associations) und Stiftungen (fondations), kurz: CMAF, hat sich als wenig hilfreich erwiesen, da die entsprechenden institutionellen Regelungen und Rechtsvorschriften in den einzelnen Ländern der Europäischen Union ganz erheblich voneinander abweichen. Um eine Vergleichbarkeit auf europäischer Ebene herzustellen, war es

deshalb erforderlich, Kriterien zu identifizieren, welche sich unabhängig von den politischen, rechtlichen und kulturellen Besonderheiten in den einzelnen Ländern anwenden lassen. Das Verfahren hat andererseits den Nachteil, dass sich die entsprechenden Kriterien nicht ohne weiteres in den amtlichen Statistiken wiederfinden, weshalb quantitative Analysen und Vergleiche derzeit noch außerordentlich schwierig sind.

### **Soziale Ökonomie als Wachstumssektor**

Trotz dieser Einschränkungen lässt sich aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse bereits heute feststellen, dass es sich um einen Sektor mit überdurchschnittlichem Wachstum handelt und zwar sowohl hinsichtlich der Zahl der Unternehmungen als auch der der Arbeitsplätze. Dies ist durch eine Reihe international vergleichender empirischer Untersuchungen für die Europäische Union und darüber hinaus belegt (neben Salamon/Anheier 1999 und CIRIEC 2000 vgl. auch Borzaga/Santuari 1998, Birkhöfner u.a. 1999, Spear u.a. 2001) und wird durch unsere eigene Bestandsaufnahme für die Bundesrepublik Deutschland bestätigt. Darüber hinaus kamen die Untersuchungen im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative „Third System and Employment“ übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass das Beschäftigungs- und Entwicklungspotential im Dritten System bei weitem nicht ausgeschöpft ist, sondern von einer Vielzahl hemmender Faktoren in seiner Entfaltung behindert wird (vgl. Campbell 1999a und 1999b).

Nach Schätzungen der Europäischen Union im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative „Third System and Employment“ umfaßt der Sektor in Europa ca. 8,88 Millionen Vollzeitarbeitsplätze, davon in Deutschland ca. 1,86 Millionen (CIRIEC 2000). Unsere Bestandsaufnahme auf der Grundlage des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ergab eine Zahl von mindestens 1,9 Millionen Vollzeitarbeitsplätzen; werden Teilzeitkräfte berücksichtigt, erhöht sich die Zahl der Beschäftigten auf 2,5 Millionen. Die Zahl der freiwilligen oder ehrenamtlichen Mitarbeiter beträgt das 2-3-fache der hauptamtlichen Beschäftigten, ohne daß deren Arbeitsleistung bzw. Beitrag zur Wertschöpfung Berücksichtigung findet.

Soziale Unternehmungen sind eng verknüpft mit dem Entstehen und der Entwicklung sozialer Bewegungen, die sich aufgrund unversorgter Bedürfnisse und/oder unbewältigter Konflikte herausbilden. Der Sektor hat insofern eine inzwischen mehr als 150jährige Geschichte, wobei neue Krisenerscheinungen, Konflikte oder unversorgte Bedürfnisse auch immer wieder neue Typen von Sozialen Unternehmens-

formen hervorgebracht haben.

Auf dieser Grundlage konnte sowohl eine Chronologie als auch eine Typologie der Sozialen Unternehmenskultur in Deutschland (und darüber hinaus) erstellt werden, welche nach unserer Meinung am besten geeignet ist, den Charakter, die Entwicklung und die Perspektiven dieses Sektors angemessen zu erfassen. So können wir differenzieren zwischen einer älteren sozialwirtschaftlichen Bewegung aus

- Genossenschaften,
- Wohlfahrtsorganisationen,
- Stiftungen und
- ideellen Vereinigungen,

deren Ursprünge in die Frühzeit der Industriegesellschaft zurückreicht und die im Verlauf von deren Entwicklung auch mehrfach ihren Charakter verändert hat – und einer jüngeren sozialwirtschaftlichen Bewegung, welche sich seit den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts (in anderen europäischen Ländern zumeist schon früher) an den Krisenerscheinungen des Transformationsprozesses zu einer „nachindustriellen Gesellschaft“ entzündet hat, von den

- Integrationsunternehmen benachteiligter Gruppen,
- Freiwilligendiensten und –agenturen,
- Unternehmungen der Alternativ-, Frauen- und Umweltbewegung,
- Unternehmungen der Selbsthilfebewegung,
- sozio-kulturellen Zentren,
- Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften,
- Tauschsystemen auf Gegenseitigkeit bis zu den
- Nachbarschafts- und Gemeinwesenökonomieinitiativen.

Diese knüpfen zum Teil an Traditionen der älteren sozialwirtschaftlichen Bewegung an und haben wesentlich zu deren Wiederbelebung bzw. Modernisierung beigetragen. Dabei lassen sich bei der Neugründung Sozialer Unternehmungen grob drei Entwicklungslinien unterscheiden, die in gewisser Weise zeitlich aufeinanderfolgen:

- Soziale Unternehmungen als praktizierte Gesellschaftskritik,
- Soziale Unternehmungen als Antwort auf die Massenarbeitslosigkeit,
- Soziale Unternehmungen als Instrument lokaler Entwicklung.

### **Soziale Ökonomie als Hoffnungsträger für die Integration Benachteiligter**

In diesem Zusammenhang ist die Soziale Ökonomie – zumindest auf der Ebene der Europäischen Union und in einigen Mitgliedsstaaten wie z.B. in Belgien, Frankreich, Italien, Irland,

Schweden, Spanien und jüngst in Großbritannien (vgl. „Social Enterprise Strategy“, DTI 2002 und 2003) – zu einem Hoffnungsträger geworden als Instrument für

- die Integration sozial ausgegrenzter oder benachteiligter Personen,
- die Schaffung neuer und zusätzlicher Arbeitsplätze sowie
- die Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements durch Partizipation und Empowerment.

Bevor wir allerdings zu der Frage kommen, ob diese Hoffnungen berechtigt sind bzw. wie und warum die Soziale Ökonomie als Strategie sozialer und ökonomischer Integration benachteiligter (nicht nur junger) Menschen eingesetzt werden kann, erscheint es sinnvoll, sich die Ursachen der Benachteiligung insbesondere junger Menschen noch einmal in Erinnerung zu rufen. Schließlich können die besten Integrationsstrategien nichts nützen, sofern sie von falschen Voraussetzungen ausgehen. So beruht die Benachteiligung junger Menschen zweifellos nicht auf ihrer Jugend an sich, diese wird im Gegenteil in der Gesellschaft (und nicht zuletzt auch auf dem Arbeitsmarkt) eher als Vorteil betrachtet. Wenn es dennoch zu gravierenden Benachteiligungen kommt, müssen andere Faktoren im Spiel sein, wobei es sich nach meiner Ansicht um ein Ursachenbündel aus hauptsächlich drei zusammenhängenden bzw. voneinander abhängigen Faktoren handelt:

- Ausgangspunkt der Benachteiligung ist der Mangel an existenzsichernden und zukunftsfähigen Arbeitsplätzen im Allgemeinen, wodurch zwangsläufig eine Selektion bei der Verteilung der vorhandenen Arbeitsplätze in Gang gesetzt wird; davon besonders betroffen sind Jugendliche an der sogenannten „zweiten Schwelle“ beim Übergang von Schule oder Ausbildung zur Aufnahme einer Berufstätigkeit. Sie finden entweder keine Anstellung im erlernten Beruf oder überhaupt keine passende Arbeitsstelle, d.h. sie beginnen den Eintritt in das Arbeitsleben bereits mit dem Einstieg in die Arbeitslosigkeit.
- Die Verteilung der verbleibenden Arbeitsschancen bzw. der Arbeitslosigkeit wird zunehmend gesteuert durch einen Prozess der sozialen und ökonomischen Segregation; d.h. Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung verteilen sich nicht gleichmäßig, sondern konzentrieren sich sozial wie räumlich in bestimmten Regionen oder Gemeinden, Stadtquartieren oder Nachbarschaften, wodurch der Wohnort zu einem entscheidenden Benachteiligungsfaktor wird. Dies setzt wiederum eine Wande-

rungsbewegung in Gang, an deren Ende die in den benachteiligten Quartieren Zurückbleibenden einem verschärften Selektionsdruck unterliegen.

- Der ungleichen Verteilung der Arbeitschancen entspricht auf der subjektiven Ebene eine Polarisierung der Entfaltungsmöglichkeiten bzw. Lebenschancen im allgemeinen; trotz allen Geredes vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ entscheidet der Zugang zur Erwerbsarbeit nach wie vor über die Möglichkeiten zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Während einer Minderheit schier unbegrenzte Entfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stehen scheinen, wächst die Zahl derjenigen, die unter einem empfindlichen Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten und Sinnstiftung leiden. Das betrifft insbesondere Jugendliche, denen der Zugang zur Erwerbsarbeit und damit die Möglichkeit zu einer subjektiven Verortung in der Gesellschaft verwehrt bleibt.

**Strategien der Integration solcher benachteiligter Jugendlicher müssen deshalb nach meiner Ansicht eine praktische Antwort auf die genannten Probleme finden. Eine solche Strategie hätte die folgenden Bedingungen zu erfüllen:**

- Unter den gegebenen Bedingungen hat die Integration in existenzsichernde und zukunftsfähige (Erwerbs-) Arbeit absoluten Vorrang. Dieses Ziel ist nur erreichbar, wenn den Betroffenen neue, zusätzliche und dauerhafte Arbeitsplätze (d.h. nicht nur vorübergehende Arbeitsgelegenheiten) angeboten werden.
- Dabei kann es nicht darum gehen nur „irgendwelche“ Arbeit anzubieten; nachhaltige Integration wird nur erreichbar sein, wenn der Zugang zu Erwerbsarbeit mit konkreter Sinnstiftung verknüpft wird, d.h. die Erfahrung einschließt, daß die geleistete Arbeit einen konkreten Nutzen stiftet. Soziale und/oder gemeinwesenbezogene Arbeit zur Befriedigung unversorgter Bedürfnisse im lokalen Umfeld bietet dafür die besten Voraussetzungen. An solcher „gesellschaftlich notwendiger“ Arbeit herrscht gerade in benachteiligten Regionen und Quartieren kein Mangel. Das Problem besteht darin, daß dies gegenwärtig als nicht finanzierbar erscheint, weshalb hierfür innovative unternehmerische bzw. ökonomische Lösungen gefunden werden müssen.
- Die betroffenen Jugendlichen (aber auch alle anderen Zielgruppen) sollten in die Suche nach solchen Lösungen aktiv einbezogen werden. Dazu bedarf es der Mobilisierung von Eigenmotivation, Eigenver-

antwortung und Selbstorganisation, nicht etwa aus moralischen, sondern in erster Linie aus ökonomischen Gründen, weil die Nachhaltigkeit bzw. langfristige Tragfähigkeit solcher Initiativen von der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter abhängig ist, was in unseren Fallstudien immer wieder bestätigt wurde (vgl. Birkhölzer/ Kistler/ Mutz, S. 161 ff).

- Die Fähigkeit zu ökonomischer Selbsthilfe kann insbesondere bei benachteiligten Gruppen nicht einfach vorausgesetzt werden; es bedarf einer systematischen Entfaltung, Förderung und Unterstützung solcher Fähigkeiten, oder mit anderen Worten des „Empowerment“. Leider hat dieser aus der Gemeinwesenarbeit stammende Begriff (vgl. Alinsky 1984) durch inflationären Gebrauch viel von seiner ursprünglichen Bedeutung verloren. „Empowerment“ läßt sich insbesondere nicht herbeireden, sondern bedarf des Aufbaus konkreter Unterstützungsstrukturen, welche den Betroffenen Zugang zu Ressourcen, Weiterbildung, Kommunikation und Kooperation ermöglichen, z.B. nach dem Vorbild der „community resource and development centres“ der „local partnerships“ und ähnlicher Einrichtungen (vgl. Geddes/Benington 2001, Chan 1999, Twelvetrees 1998).
- Empowerment ebenso wie ökonomische Selbsthilfe lassen sich nicht über traditionelle Lehr- und Lernformen „vermitteln“; sie erfordern einen anderen, emanzipatorischen arbeitspädagogischen Ansatz, welcher in der Literatur auch als „Lernen im sozialen Umfeld“ oder „Lernen im Prozess der Arbeit“ bezeichnet wird. Dabei steht nicht die Form des intentionalen Lernens über definierte Lehr- und Lerninhalte im Vordergrund, sondern die Gestaltung von Lernräumen bzw. des Lernumfeldes, innerhalb dessen sich die Lernenden ihre eigenen Ziele setzen und diese selbständig und selbsttätig verfolgen (vgl. dazu das Programm „Lernen im sozialen Umfeld“ der Arbeitsgemeinschaft für Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. /ABWF).

### **Soziale Unternehmen wirtschaften anders**

Das Modellprojekt „Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie“ /BEST hatte sich zum Ziel gesetzt, die Integration benachteiligter (nicht nur junger) Menschen entsprechend dem vorgestellten Konzept durch Integration in den Aufbau Sozialer Unternehmen und stadtteilökonomischer Strukturen in drei benachteiligten Stadtquartieren Berlins zu erproben. Das Konzept, die Vorgehensweise und die Ergebnisse werden

in einem gesonderten Beitrag vorgestellt, weshalb ich mich hier darauf beschränken kann zu erläutern, warum Soziale Unternehmen für die gestellte Aufgabe besonders geeignet erscheinen. Dabei beziehe ich mich auf die bereits erwähnte Bestandsaufnahme zur sozialen Unternehmenskultur in Deutschland, in der wir in einer Reihe von Fallstudien der Frage nach der besonderen Art und Weise des Wirtschaftens in Sozialen Unternehmungen nachgegangen sind (Birkhölzer/Kistler/Mutz 2004, S. 21ff und S. 149ff).

Soziale Unternehmungen entstehen, wie bereits gesagt, als Ergebnis eines zivilgesellschaftlichen und solidarischen Engagements von Bürgern aufgrund eines oder mehrerer als kritikwürdig oder unerträglich empfundener Mängel in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen. Waren dies in der Vergangenheit eher Mängel im Bereich der sozialen und kulturellen Dienstleistungen, so sind in den vergangenen Dekaden auch ökologische Problemstellungen, die Folgen der Arbeitslosigkeit und regionaler Ungleichentwicklungen – wie z.B. die Entstehung von Problemquartieren und Krisenregionen – hinzugekommen.

Soziale Unternehmungen sind deshalb überwiegend ortsgebunden bzw. in ihrer Zielsetzung wie in ihrem Angebot auf die lokalen bzw. regionalen Märkte orientiert. Dabei sind vor allem zwei Entwicklungshemmnisse zu überwinden: auf der Nachfrageseite der Mangel an Kaufkraft bei den betroffenen Gruppen bzw. Gebieten sowie auf der Angebotsseite der Mangel an Eigenkapital bzw. Zugang zu Ressourcen.

Unter diesen Bedingungen beruht der Erfolg Sozialer Unternehmungen auf sowohl eigenständigen wie innovativen betriebswirtschaftlichen Strategien, vor allem in den Bereichen Management und Personalentwicklung, Einsatz Sozialen Kapitals, soziales Marketing und Finanzierung:

### **Partizipatives Management**

Soziale Unternehmen sind sowohl in ihrem Aufbau als auch in ihrem Betrieb in hohem Maße von der Motivation und dem Engagement ihrer Mitarbeiter/innen abhängig, was ein hohes Maß an innerbetrieblicher Demokratie voraussetzt. Das wird am besten dadurch gewährleistet, dass die Mitarbeiter/innen auch als Mitunternehmer/innen (wie z.B. in den italienischen Sozialgenossenschaften) behandelt werden oder zumindest an den wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmens konstitutiv beteiligt sind. Das gilt nach unserer Ansicht bereits für den Gründungsprozess, da der Aufbau eines Sozialen Unternehmens insbesondere in wirtschaftlich „schwachen“ Gebieten ein Risiko darstellt, welches in der Regel nicht von

einem Einzelunternehmer getragen werden kann. Insofern steht nicht der einzelne „social entrepreneur“ im Vordergrund, sondern ein gemeinschaftlicher bzw. kollektiver Gründungsprozess, d.h. „social entrepreneurship“. Das bedeutet allerdings nicht, dass innerhalb dieses Prozesses nicht auch Einzelpersonlichkeiten als treibende Kräfte oder „key persons“ gebraucht werden. Langfristig entscheidend ist jedoch, dass alle, die das Risiko mitgetragen haben auch an den Entscheidungen und am Erfolg beteiligt sind, worauf nicht zuletzt der historische Erfolg der Genossenschaftsbewegung beruht. Nebenbei bemerkt, das Genossenschaftsprinzip setzt nicht zwangsläufig die Rechtsform einer Genossenschaft voraus, das entsprechende Solidarprinzip kann auch in anderen Rechtsformen, z.B. in einer GmbH oder einem Verein verankert werden.

### **Entfaltung Sozialen Kapitals**

Unter „Sozialem Kapital“ verstehen wir – unter Bezug auf eine Arbeitsdefinition, die in dem transnationalen Forschungsprojekt „The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe / CONSCISE“ ([www.conscise.info](http://www.conscise.info)) entwickelt wurde – einen Set von Ressourcen, die sich aus dem Zusammenwirken von Personen in einem Gemeinwesen bzw. einer Organisation ergeben. Indikatoren sind das Vorhandensein, das Ausmaß und die Qualität von

- Vertrauen in der Mitarbeiterschaft untereinander sowie zu den Gremien und Institutionen innerhalb wie außerhalb des Gemeinwesens bzw. der Organisation;
- Gegenseitigkeitsbeziehungen formeller und informeller Art, von geregelten Austauschbeziehungen bis zu „selbstverständlichen“ Hilfeleistungen untereinander;
- allgemein akzeptierten Verhaltensnormen im Umgang mit den Mitgliedern des Gemeinwesens bzw. der Organisation wie mit bzw. gegenüber Außenstehenden;
- Identität mit und Verantwortungsbewusstsein für das Gemeinwesen bzw. die Organisation;
- sozialen Netzwerken formeller und informeller Art und
- allgemein zugänglichen Informationsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Gemeinwesens bzw. der Organisation.

Die Entwicklung und der Einsatz Sozialen Kapitals spielt in Sozialen Unternehmungen eine herausragende Rolle. Das betrifft insbesondere die Bedeutung von Vertrauen, sowohl zwischen den Mitarbeiter/innen untereinander als auch zwischen diesen und der Geschäftsführung, sowie als Geschäftsgrundlage in den Beziehungen zu Klienten, Kunden, öffentlichen Ein-

richtungen und anderen lokalen Akteuren. So konnten wir sowohl im Rahmen des CONSCISE-Projektes als auch in unseren Fallstudien viele empirische Belege dafür finden, dass Soziales Kapital – wie anderes Kapital auch – produktiv verwertet und eingesetzt werden kann. Es ist sogar in der Lage, den Mangel an physischem und Finanzkapital – zumindest teilweise – zu kompensieren. Es gibt vielfältige Beispiele von Initiativen, welche es ohne jedes Finanzkapital, aber mit der Investition von reichlich Sozialkapital geschafft haben, nicht nur Unternehmen zu gründen, sondern auch Güter und Dienstleistungen zu erbringen und schließlich das Ergebnis in Lohn und Einkommen zu verwandeln. Dieser Prozess könnte auch als „nachholende Akkumulation“ bezeichnet werden. Soziales Kapital ist jedenfalls eine Ressource oder Produktivkraft, die auch denjenigen zur Verfügung steht, die nicht bereits mit reichlich physischem oder Finanzkapital gesegnet sind.

### **Soziales Marketing**

Soziale Unternehmen beruhen auf einer gemeinschaftlichen Organisationsform, die neben den Mitarbeiter/innen auch andere lokale Akteure bzw. „Stakeholder“ einbezieht. Sie produzieren von ihrer Entstehungsgeschichte her in der Regel nicht (oder zumindest nicht in erster Linie) für einen „anonymen Markt“, sondern richten sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen an einen Personenkreis, dessen (unversorgte) Bedürfnisse den Akteuren wohl bekannt sind, weil sie selbst oder ihre Angehörigen bzw. Mitstreiter zu dem gleichen Personenkreis gehören (wie z.B. in Kinderläden, Dorfladengenossenschaften, Stadtteilbetrieben, Selbsthilfeunternehmen von Arbeitslosen oder Integrationsfirmen benachteiligter Gruppen). Das gilt zumindest für diejenigen, für die das Kerngebot der Leistungen in erster Linie bestimmt ist. Hinzu kommen Leistungen für „Dritte“, die oft nur deshalb getätigt werden, um die primären Leistungen zu unterstützen bzw. zu finanzieren. In manchen Fällen sind Produzenten und Konsumenten identisch, in anderen Fällen treten nicht-produzierende Nutznießer (z.B. Nichterwerbsfähige oder aus anderen Gründen Begünstigte) und nicht-konsumierende Produzenten (externe Unterstützer oder Spezialisten) hinzu. Wir haben es dabei mit sogenannten „Multi-Stakeholder-Unternehmen“ zu tun, deren Austauschbeziehungen sich nicht mehr einfach mit den Kategorien Produzent und Konsument, Anbieter und Kunde oder Dienstleister und Klient beschreiben lassen. Vielmehr nehmen die Beteiligten eine Vielfalt unterschiedlicher Rollen ein, wobei die Beziehungen zwischen ihnen nicht mehr allein durch den Marktmechanismus, sondern auch

durch nicht-marktförmige Austauschformen geregelt werden. Letzteres gilt insbesondere für unentgeltliche Arbeitsleistungen oder Investitionen, die auf der Basis nicht-monetärer Gegenseitigkeitsbeziehungen beruhen, wie z.B. dem Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes, der unmittelbaren Teilhabe an der Nutzung der Produkte bzw. Dienstleistungen oder der Verbesserung der Lebensqualität. So gesehen kann soziales Marketing ebenso wie der Einsatz Sozialen Kapitals zum Ausgleich wirtschaftlicher Benachteiligungen eingesetzt werden. Dabei wird die lokale Verankerung in Gemeinwesen, d.h. der Aufbau, die Entwicklung und die Pflege kontinuierlicher Austauschbeziehungen zwischen den Sozialen Unternehmen und dem Gemeinwesen zu einer wesentlichen Erfolgsbedingung.

### **Not-for-private-profit bzw. gemeinwirtschaftliche Gewinnverwendung**

Eines der häufigsten Missverständnisse besteht in der Verwechslung von sozialwirtschaftlichem Handeln mit dem juristischen Begriff der Gemeinnützigkeit. Letzterer ist traditionell geprägt von der Abwesenheit wirtschaftlicher Interessen, wobei diese mehr oder weniger automatisch mit dem Streben nach Gewinn, genauer: privater Gewinnaneignung in eins gesetzt werden. Soziale Unternehmen wollen demgegenüber zwar ebenfalls Gewinne (im Sinne von Überschüssen) erwirtschaften, verzichten aber ganz (oder überwiegend) auf die private Ausschüttung dieser Gewinne. Entscheidend ist also nicht die Gewinnerzielungsabsicht an sich, sondern die Gewinnverwendung. In der Konsequenz ergibt sich daraus aber eine wesentliche Veränderung der wirtschaftlichen Zielsetzung und daran anschließend der betriebswirtschaftlichen Handlungsstrategien. Im Vordergrund sozialwirtschaftlichen Handelns steht folglich nicht die Rentabilität des eingesetzten Kapitals, sondern eine effiziente Kostendeckung der angestrebten sozialen und/oder gemeinwesenbezogenen Zielsetzungen. Dieser Perspektivwechsel ermöglicht Sozialen Unternehmungen das Wirtschaften in nicht-profitablen Bereichen sowie auf lokal bzw. sozial begrenzten Märkten.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Was ist eigentlich Wirtschaft? bzw. was ist eine wirtschaftliche Unternehmung? Entgegen einem weit verbreiteten Missverständnis besteht Wirtschaften nicht in erster Linie im privaten Gewinnstreben; letzteres ist allenfalls ein Motiv für wirtschaftliches Handeln, nicht aber dessen Endziel. Letztlich geht es um die Befriedigung konkreter Bedürfnisse durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, und zwar auf möglichst effiziente Weise, d.h. durch

bestmögliche Allokation der vorhandenen Ressourcen bzw. Produktionsfaktoren. Dazu gehört – unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit – selbstverständlich auch die Reproduktion dieser Ressourcen und Produktionsfaktoren, ein Bereich, in dem auch viele Soziale Unternehmen angesiedelt sind.

### **Mischfinanzierung**

Wie aber können Soziale Unternehmen in wirtschaftlich „schwachen“ Gebieten und auf lokal bzw. sozial begrenzten Märkten überhaupt zu einer Kostendeckung gelangen? Aufgrund unserer Untersuchungen beruht der Erfolg auf einer spezifischen Strategie der Mischfinanzierung aus

- Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit am Markt,
- Einnahmen aus öffentlichen Mitteln, sofern öffentliche Aufgaben oder Aufgaben, die im öffentlichen Interesse liegen, übernommen werden und
- Zuwendungen in Arbeitszeit und/oder Geld durch Dritte.

Der Schlüssel liegt offenbar in einem ausgewogenen Verhältnis der verschiedenen Einkommensarten, wodurch eine einseitige Abhängigkeit vom Markt, von der öffentlichen Hand oder von Sponsoren vermieden werden kann. Andererseits bestehen derzeit eine ganze Reihe von juristischen und/oder verwaltungstechnischen Hindernissen, die verschiedenen Einkommensarten in einem Unternehmen ohne allzu bürokratischen Aufwand zu vereinen. Dabei ist insbesondere das Verhältnis von Sozialen Unternehmen und öffentlicher Finanzierung reformbedürftig. Dabei geht es nicht um Subventionen oder Zuwendungen, sondern um modernisierte Leistungsverträge und eine Form der Auftragsvergabe, welche die spezifische Form der „Gemeinnützigkeit“ Sozialer Unternehmen angemessen berücksichtigt.

Darüber hinaus ist freiwillige unbezahlte Arbeit für alle Soziale Unternehmungen eine unverzichtbare Ressource, nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, sondern vor allem auch als Verbindung zwischen den Unternehmen und dem Gemeinwesen, in dem bzw. für das es arbeitet. Allerdings ist das klassische Verständnis vom „Ehrenamt“ nicht mehr zeitgemäß und vor allem für Arbeitslose oder sonst wie Benachteiligte keine ernsthafte oder zumutbare Alternative zur Erwerbsarbeit. Dennoch kann die Aufnahme freiwilliger unbezahlter Arbeit in bzw. zum Aufbau Sozialer Unternehmen ein Weg sein, wie sich Arbeitslose bzw. sozial Benachteiligte durch Investition von freiwilliger unbezahlter Arbeit in die eigene Zukunft eine neue Lebensperspektive und schließlich einen existenzsichernden, sozialversicherungspflich-

tigen Arbeitsplatz erarbeiten können. Einen solchen Weg aufzuzeigen, war Ziel unseres Modellprojekts BEST.

Darüber hinaus sollte Freiwilligenarbeit künftig mehr auf der Basis von Gegenseitigkeit „entlohnt“ werden, d.h. auf der Grundlage eines klar definierten Nutzens für den Freiwilligen wie z.B.

- auf der Grundlage eines Arbeitszeitausches nach dem Vorbild der Tauschringe und Seniorengenossenschaften,
- eines Nutzungsrechts zur Inanspruchnahme von Leistungen
- oder einer sogenannten „sozialen Dividende“, d.h. eines Gewinns an unmittelbarer Lebensqualität.

### **Erkenntnisse aus dem Modellprojekt BEST**

Abschließend möchte ich noch einmal auf die Frage zurückkommen, ob und inwiefern der Aufbau Sozialer Unternehmen eine Strategie zur sozialen und ökonomischen Integration benachteiligter (nicht nur junger) Menschen sein kann und dazu einige Erkenntnisse bzw. Erfahrungen aus dem Modellprojekt BEST zusammenfassen:

- Es ist möglich, mit der von BEST angewandten Methode der Aktivierung von sozial Benachteiligten ökonomische Initiativen zur Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung in benachteiligten Quartieren zu entwickeln: Der bewirkte Mobilisierungsgrad ist relativ hoch, wobei die wirklich Betroffenen tatsächlich erreicht wurden.
- Das Konzept der Gründung „Sozialer“ Unternehmen wird von den Betroffenen angenommen und bietet die Chance gemeinschaftlicher Existenzgründungen von und mit Personen bzw. Personengruppen, die sonst nicht als „Unternehmer“ tätig geworden wären. Einige Gründungsinitiativen haben bereits den Schritt in die unternehmerische Selbständigkeit mit formellen Unternehmensgründungen – zunächst als Vereine – unternommen; andere Gründungsinitiativen befinden sich im Entwicklungsstadium, d.h. das Potential ist weit größer
- Die Entwicklung einer tragfähigen Sozialen Unternehmenskultur bzw. Stadtteilökonomie ist von zwei wesentlichen Voraussetzungen abhängig:
- der Stärkung bzw. Bildung Sozialen Kapitals auf breiter Basis, sowohl horizontal unter den Bewohnern, Initiativen und anderen lokalen Akteuren, als auch vertikal zwischen den Bewohnern und politischen Instanzen, Ämtern, Behörden und anderen öffentlichen Einrichtungen – der unterschiedlichen Entwicklungsstand in den betreuten Gebieten



belegt eindeutig, in welchem Ausmaß der Erfolg von diesen Faktoren abhängig ist;

- dem Aufbau eines prozessbegleitenden und –unterstützenden Milieus; ohne die entsprechenden Leistungen der Agentur würden die Initiativen sich nicht auf dem erreichten Stand befinden oder gar nicht vorhanden sein; dabei beruht der Erfolg nicht in erster Linie auf der Förderung von Einzelprojekten, sondern in der Entwicklung des Milieus bzw. Gestaltung des Projektumfeldes: Kooperationen, Partnerschaften, Arbeitskreise, Foren, Beratungs- und Qualifizierungsangebote etc.
- Der Aufbau und Betrieb Sozialer Unternehmen wird immer wieder an den Kriterien für den Aufbau und Betrieb kommerzieller Unternehmensgründungen gemessen und unterliegt deshalb einer Reihe von Missverständnissen: Wir haben eine ganze Reihe empirischer Belege aus dem In- und Ausland dafür, dass Soziale Unternehmen nicht nur anders wirtschaften, sondern auch auf andere Weise entstehen als traditionelle Existenzgründungen.  
Der Hauptgrund liegt in dem Umstand, dass traditionelle Unternehmungen
  - auf den entsprechenden Geschäftsfeldern,
  - in den entsprechenden Gebieten und
  - mit dem entsprechenden Personenkreis nicht zustande kommen.
- Daher müssen Soziale Unternehmen beim Aufbau und Betrieb andere innovative Wege beschreiten, insbesondere
- im Management: kein Einzelunternehmer als Hauptverantwortlicher, sondern alle Beteiligten sind an den Entscheidungen – aber auch am Risiko zu beteiligen;
- im Marketing: keine Produktion für „anonyme“ Märkte, sondern Kunden, Klienten etc. sind in die Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen einbezogen, sei es als Mitunternehmer, Mitarbeiter oder sonstiger Stakeholder;
- in der Finanzierung: keine existentielle Abhängigkeit von Fremdkapital und Krediten, sondern Entfaltung der Geschäftstätigkeit im Rahmen eines kostendeckenden Finanzierungsmix aus Einnahmen am Markt, öffentlichen Aufträgen (nicht Subventionen) und Zuwendungen von Arbeitskraft und/oder Geld durch Dritte.
- Daraus folgt, der Business- oder Entwicklungsplan eines Sozialen Unternehmens zielt nicht in erster Linie auf die Erlangung der Kreditwürdigkeit bei Geschäftsbanken, sondern auf die Entfaltung der Geschäftstätigkeit im Rahmen der zu akquirierenden Möglichkeiten: We build the road as we

travel – Motto der Mondragon-Gruppe, eines der erfolgreichsten Genossenschaftsmodelle in Europa (vgl. Morrison 1991).

#### Literatur

- Birkhölzer, K. (1994): Lokale Ökonomie zwischen Marginalisierung und zukunftsweisender Wirtschaftsweise. In: Zukunft im Zentrum/Technische Universität Berlin (1994), S. 9-22
- Birkhölzer, K. u.a. (1999): Das Beschäftigungspotential Sozialer Unternehmen in 6 EU-Mitgliedsstaaten. Forschungsbericht. Veröffentlichungsreihe der IFG Lokale Ökonomie 31d. Berlin
- Birkhölzer, K. (2000): Formen und Reichweite lokaler Ökonomien. In: Ihmig, H. (Hg.): Wochenmarkt und Weltmarkt. Kommunale Alternativen zum globalen Kapital. Bielefeld
- Birkhölzer, K. (2001): Das Dritte System als innovative Kraft. Versuch einer Funktionsbestimmung. In: Heß, D.: Schrick, G. (Hg.): Die Region. Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation. Münster
- Birkhölzer, K./ Kistler, E./ Mutz, G. (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden
- Borzaga, C./ Santuari, A. (Hg.) (1998): Social Enterprises and New Employment in Europe. Trentino
- Campbell, M. (1999a): The Third System. Employment and Local Development. Leeds
- Campbell, M. (1999b): Entwicklung und Beschäftigung im Dritten System. Zusammenfassung. In: Europäische Kommission, Generaldirektion Arbeit und Soziales: Pilotaktion „Drittes System und Beschäftigung“. Brüssel
- Chanan, G. (1999): Local community involvement: A Handbook for good practice. Luxemburg
- CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative) (2000): The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment. LiègeDTI (Department of Trade and Industry) (2002): Social Enterprise. A strategy for success. London
- DTI (Department of Trade and Industry) (2003): Social Enterprise. A progress report on Social Enterprise: A strategy for success. London
- Europäische Kommission (1993): Weißbuch Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert. Luxemburg
- Europäische Kommission (1995): Lokale Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung. Luxemburg

- Europäische Kommission (1996): Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen. Schlussfolgerungen für territoriale und lokale Beschäftigungsbündnisse. Luxemburg
- Geddes, M./ Benington, J. (Hg.) (2001): Local partnerships and social exclusion in the European Union. New forms of local social governance? London / New York
- Greater London Council (1985): London Industrial Strategy. London
- IFP Lokale Ökonomie (Interdisziplinäres Forschungsprojekt Lokale Ökonomie an der Technischen Universität Berlin) (1990): Exploration und Evaluierung lokaler Strategien in Krisenregionen. Band I: Zusammenfassung der Forschungsergebnisse (1988-1990). Berlin
- IFP Lokale Ökonomie (Interdisziplinäres Forschungsprojekt Lokale Ökonomie an der Technischen Universität Berlin) (1991): Exploration und Evaluierung lokaler Strategien in Krisenregionen. Band II. Initiativen von Gemeinwesen und Kommunen zur (Wieder-)Herstellung lokaler Ökonomien in Großbritannien. Berlin
- Lorenz, G. (1995): Zur Konzeption einer Socially Useful Economy. Die britische Debatte im Kontext der Strukturpolitik des Greater London Council 1981-1986. Frankfurt a. M. / St. Peter Port
- Morrison, R. (1991): We build the road as we travel. The Mondragon experience. Philadelphia
- Salamon, L. M./ Anheier, H. K. (Hg.) (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns-Hopkins Nonprofit Sector Projekt, Phase II. Gütersloh
- Spear, R./ Defourny, J./ Favreau, L./ Laville, J.-L. (Hg.) (2001): Tackling Social Exclusion in Europe. Aldershot
- TU Berlin, Projektwerkstätten (1986): Jobs for a Change oder: Arbeitsplätze für Sozialen Wandel, 2. Aufl., hg. v. Technologie-Netzwerk Berlin. Berlin
- Twelvetrees, A. (Hg.) (1998): Community Economic Development. Rhetoric or Reality? London
- Zukunft im Zentrum / Technische Universität Berlin, IFP Lokale Ökonomie (Hg.) (1993): Global denken – lokal handeln. In: Europa voneinander lernen. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Berlin
- Zukunft im Zentrum / Technische Universität Berlin, IFP Lokale Ökonomie (Hg.) (1994): Lokale Ökonomie. Beschäftigungs- und Strukturpolitik in Krisenregionen. Ein internationales Symposium. Berlin
- Websites:
- BEST (Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie: [www.soziale-oekonomie.de](http://www.soziale-oekonomie.de)
- CONSCISE ( The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe): [www.conscise.info](http://www.conscise.info)
- Technologie-Netzwerk Berlin e.V.: [www.tech-net-berlin.de](http://www.tech-net-berlin.de)

**Kontakt:**

Dr. Karl Birkhölzer  
 Technische Universität Berlin  
 Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie  
 Franklinstr. 28/29  
 10587 Berlin  
 Fon: 030.31426740  
 Email: [karl.birkhoelzer@tu-berlin.de](mailto:karl.birkhoelzer@tu-berlin.de)

## Die Einbeziehung von Migrantenökonomien in Strategien stadtteilorientierter Wirtschaftsförderung

Das Thema dieser Tagung lautet: „Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten“. Hinter diesem Thema verbirgt sich eine von Ihnen zur Diskussion gestellte Zielvorstellung: „Lokale Ökonomie im Sinne einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung unterstützt die Integration junger Menschen in sozialen Brennpunkten“.

Von meinem Vortrag erwarten Sie hierzu eine spezifische Perspektive: Die Einbeziehung von Migrantenökonomien in Strategien stadtteilorientierter Wirtschaftsförderung. Ich werde hierzu verschiedene Aspekte aufgreifen und reflektieren, um Ihnen am Ende meines Vortrages eine Einschätzung zu ermöglichen, unter welchen zu definierenden Zielen und Ideen Lokale Ökonomie die Integration junger Menschen in sozialen Brennpunkten unterstützen kann.

Sprechen wir über Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor und in diesem Kontext von der Einbeziehung von Migrantenökonomien in eine stadtteilorientierte Wirtschaftsförderung so bedarf es drei definitorischer Eingrenzungen, die, wie sich zeigen wird, auf die wechselseitigen Bedingtheiten der Thematik hinführen:

Zum Ersten: Der Begriff der Integration ist im Großen Brockhaus (18. Auflage, 2001, S. 561-562) u.a. wie folgt beschrieben:

„In der Philosophie gilt Integration bei H. Spencer als Grundbegriff einer als fortschrittlich aufgefassten Entwicklung und ist der für alle natürlichen wie sozialen Prozesse kennzeichnende Vorgang des Zusammenwachsens zu komplexen Gebilden, der zugleich mit einer internen Differenzierung verbunden ist. In der Soziologie heißt Integration die Verbindung einer Vielheit von Einzelnen oder von Gruppen zu einer gesellschaftlichen Einheit, die sich in der Annahme kulturspezifischer Wertvorstellungen und sozialer Normen (Integrationskerne) durch die Beteiligten äußert. Ursprüngliche Grundlage einer gesellschaftlichen Integration ist der Zwang zur Kooperation bei der Daseinsicherung (strukturierte Interaktion), aus der die Notwendigkeit der Verhaltensregulierung (soziale Kontrolle, Sanktionen) durch Institutionen folgt. Eine besondere Integrationsfunktion kommt dabei den Religionen als Instanz der Bestätigung geltender, kultureller Werte sowie den Erziehungssystemen (Sozialisationsinstanzen) zu. Eine Gefährdung der Integration kann daraus entstehen, dass die Werte und Normen bestehender Gruppierungen (Subkulturen) mit denen des Übergeordneten Systems nicht oder

nur partiell übereinstimmen.“

Zum Zweiten: In der Literatur bedeutet der Begriff der Migrantenökonomie die Existenzsicherung durch selbstständige Arbeit von Personen mit Migrantenhintergrund, d.h. dieser Begriff wird ausschließlich im Kontext mit selbstständiger Tätigkeit von Migranten/innen verwendet. Diese Definition erscheint nicht vollständig, da auch die wirtschaftliche Situation eines Migranten/innen, der lohnabhängige Arbeiten erbringt oder von Transferleistungen Dritter lebt, zur Migrantenökonomie gehört. Deshalb meine ich, dass der Begriff der Migrantenökonomie jegliche Existenzsicherung von Personen mit einem Migrationshintergrund beinhaltet.

Migrantenökonomien ließen sich gemäß dieser allgemeinen Begriffsbestimmung jeglicher wirtschaftlichen Existenzsicherung allgemeiner Art in folgende Fallgruppen einteilen:

- Migrantenökonomien, gegründet auf existenzsichernder, lohnabhängiger oder selbstständiger Tätigkeit, ausgeübt und integriert in der Mehrheitsgesellschaft,
- Migrantenökonomien, gegründet auf existenzsichernder, lohnabhängiger oder selbstständiger Tätigkeit, ausgeübt innerhalb einer eigenen Zuwanderungscommunity im Charakter von sozialräumlich konzentrierten Parallel- oder Segregationsgesellschaften (z.B. Gebiete der Sozialen Stadt),
- wirtschaftlich destabilisiert lebende Migranten/innen ohne eigenständig gesicherte Existenzgrundlage weder in der Mehrheitsgesellschaft noch in sozialräumlich konzentrierten Parallel- oder Segregationsgesellschaften, abhängig von Transferleistungen Dritter (zum Beispiel durch Selbstausbeutung innerhalb von Familienclans mit hohen geschlechtsspezifischen und generationsbezogenen Abhängigkeitsstrukturen).

Diese drei Typisierungen sind jedoch nicht abschließend. Daneben gibt es Mischformen, die gerade charakteristisch sind für die Existenzsicherung von Migranten/innen bzw. für die Existenzsicherung innerhalb zugewanderter Familiennetzwerke und Communities.

Dies ist allerdings nur eine Anregung, über die Begriffsbildung der Migrantenökonomie nochmals nachzudenken.

Für meinen weiteren Vortrag werde ich mich an den gängigen Theorieansätzen, die in der Literatur vertreten werden, orientieren. Danach wird der Begriff der Migrantenökonomie aus-

schließlich von dem Merkmal der selbstständigen Tätigkeit geprägt.

Drittens ist der Begriff der stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung bzw. der Lokalen Ökonomie in der Abgrenzung zur traditionellen Wirtschaftsförderung zu definieren.

Traditionelle Wirtschaftsförderung denkt und definiert sich im urbanen und regionalen Raum über Standortfaktoren. Wirtschaftsförderung denkt nicht in Stadtteilgrößen und hat üblicherweise keinen sozialräumlichen Blick. Wirtschaftsförderung hat nicht per se die Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik im Blick, schon gar nicht, wenn es um schwierige Zielgruppen geht. Wirtschaftsförderung korrespondiert selbstverständlich mit der Arbeitsmarktpolitik, aber der Blick ist hier ein ressourcenorientierter und erst nachrangig ein sozialorientierter. Wirtschaftsförderung denkt in Stadt- und Landesgrößen, in Flächenpotenzialen, in Logistik und der Maßstab aller wirtschaftspolitischen Betrachtungen ist mindestens ein städtischer, ein regionaler und vorzugsweise ein an globaler Größe orientierter. Traditionelle Wirtschaftsförderung interessiert sich im Regelfall nicht explizit für Stadtteile mit hohen Migrantenanteilen bzw. für jene Stadtteile, die hier im Fokus der Veranstaltung stehen – nämlich Standorte der Sozialen Stadt.

Diese Stadtteile haben in der Regel kein gutes Standortimage und sind ohne öffentliche Anstrengungen erst einmal schwieriger zu vermarkten als neu ausgewiesene Gewerbeparks oder Industrieflächen, gleich ob es sich um Wohn- oder Gewerbeobjekte oder untergenutzte Industrieanlagen handelt.

In der Sozialen Stadt hat gerade wegen dieses Defizits der Ansatz der stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung Einzug gehalten. Bereits die Entstehung des Begriffs vor ca. 25 Jahren in England ist aus einer defizitären Abgrenzung heraus entstanden. Der Ansatz setzt in seiner Entstehungszeit auf kommunal und regional bezogene Wirtschaftsentwicklungsansätze zur Entgegnung von Arbeitslosigkeit, die im großen Umfang durch Konjunkturkrisen in der Großindustrie ausgelöst wurden (Foertsch/Langschwager, [www.Kleinstaedte.de/theorie](http://www.Kleinstaedte.de/theorie)).

In der Bundesrepublik traten Ende der 80-er Jahre erste Forschungsarbeiten zur Thematik von Migrantenökonomien auf (u.a. Blaschke/Ersöz 1987; Zentrum für Türkeistudien, 1991) und – damit thematisch eng verknüpft – zum Forschungsfeld Lokale Ökonomie im Kontext der Stadtteilentwicklung.

Im Zusammenhang mit der zunehmenden selbstständigen Tätigkeit von Zugewanderten vollzog sich ab Mitte der 90-er Jahre ein Paradigmenwechsel: Waren die Migranten/innen bis dahin primär Gegenstand soziologi-

scher Studien gewesen und in der öffentlichen Wahrnehmung eher ein „sozialer Aspekt“ in Verknüpfung mit „Problemen“, wurden nun Migranten/innen zunehmend potenzialorientiert betrachtet. Zu dieser Zeit liefen in vielen Bundesländern, so z.B. in den Industriestandorten des Ruhrgebietes, die Pilotprojekte zur Sozialen Stadt.

Diskutiert werden heute unter den korrespondierenden Begriffen der Migrantenökonomie und stadtteilorientierter Wirtschaftsförderung Wege und Möglichkeiten, Stadtteile mit Segregationstrends als Wirtschaftsstandorte aus ihren eigenen Ressourcen heraus zu entwickeln, ihr Image zu verbessern und Betriebe, Firmen, Dienstleistung und Infrastruktur im Stadtteil zu halten oder gar neu anzusiedeln. Soziale Stadt-Standorte haben nach den Strategien einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung eine Entwicklungschance als Wirtschaftsstandort, wenn es um unspektakuläre Standorte für Start-up-Firmen geht und wenn es sich um Standortstabilisierungen und Existenzsicherungen und Gründungen von Migrantenökonomien handelt. Soziale Stadt-Gebiete haben unter diesen Gesichtspunkten durchaus einen eigenen und keineswegs einseitigen negativen Standortcharakter.

Ich zitiere die Autoren Idik und Schnetger mit einer aktuellen Einschätzung zur Thematik und fasse einige Ausführungen der Kollegen dazu wie folgt zusammen:

„Neben Soziologen und Pädagogen beschäftigen sich zunehmend Ökonomen und Städtebauer mit Migration und ihrer Wechselbeziehung zur Aufnahmegesellschaft. Die gesamtgesellschaftliche Herausforderung wie die Verschiebung der Alterspyramide mit ihren Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme, der Strukturwandel in den traditionellen Industrien mit entsprechenden Folgen für die Kommunen sowie die lang anhaltende Diskussion um ein neues Zuwanderungsgesetz halten das Thema aktueller denn je. Insbesondere die regionale bzw. lokale Betrachtung wirtschaftlicher Zusammenhänge offenbart die Bedeutung der Migrantenökonomie. Ihre Problemlösungskompetenz wird zunehmend akzeptiert“ (Idik/Schnetger 2004, S.157).

Idik und Schnetger (Ebenda, S.161–162) führen weiterhin aus, dass es zur Herausbildung und Funktion von Migrantenökonomie zwei theoriegeleitete Erklärungsansätze gibt:

Der eine Ansatz, als Kultur- bzw. Ressourcenansatz bezeichnet, macht die Entstehung und Funktion der Migrantenökonomie an kulturellen Besonderheiten der ethnischen Gruppen fest.

Der andere Ansatz, der so genannte Reaktionsansatz sowie der Ansatz der Nischenöko-

nomie erklärt die Entstehung und Funktionsweise der Migrantenökonomien in Bezug auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die Betriebsgründungen und -führungen von Migranten/innen fördern oder erschweren (zitiert nach: Fischer 2001, S. 30).

Der Kulturansatz erklärt die Selbstständigkeit von Migranten/innen als Ereignis spezifischer kultureller Merkmale, die die unternehmerische Aktivität begünstigen. Es wird angenommen, dass es eine kulturell geprägte Neigung zur Selbstständigkeit gibt, unterstrichen wird dies häufig mit Begriffen wie „Basar-Mentalität“ oder „ausgeprägte Händler-Neigung von Muslimen“. Zur Erklärung von Migrantenökonomien werden im Kulturmodell wie auch im Ressourcenansatz die kulturellen Werte und Normen der Herkunftsländer als ausschlaggebend für das wirtschaftliche Verhalten der Migranten/innen in der Aufnahmegesellschaft herangezogen. Dieser Ansatz steht vor allem bei früheren Arbeiten zur Erklärung von Migrantenökonomien im Vordergrund, ist heute allerdings weitgehend aus der Diskussion verschwunden, da er sich statistisch – wie nachfolgend dargelegt wird – inzwischen nicht mehr als haltbar erweist.

Einige statistische Daten, interpretiert in einem Aufsatz dieses Jahres von Veysel Özcan, bestätigen diese Einschätzung:

Statistisch ist die Zahl der ausländischen Selbstständigen parallel zum Anstieg der Arbeitslosigkeit stark gestiegen. 1975 waren 2,6% der ausländischen Erwerbstätigen selbstständig beschäftigt, 1985 lag die Quote bei 6,1%, blieb bis zum Jahr 1991 relativ konstant bei 6,7% und liegt im Jahr 2003 bei 9,6%, Tendenz steigend. Als Vergleichsgröße: Die Zahl der Selbstständigenquote der Deutschen lag im Jahr 1991 bei 8,2%, im Jahr 2003 betrug sie 10,4%. Özcan stellt weiter fest, dass Italiener und Griechen höhere Selbstständigenquoten als deutsche Erwerbstätige aufweisen und die Zahl der türkischen Selbstständigen in den 90er Jahren besonders stark gestiegen ist (vgl. hierzu: Özcan 2004, S. 131).

Unter Berufung auf weitere Forschungsarbeiten bilanziert Özcan diese Entwicklung weiter, ich zitiere (Ebenda, S. 134):

„Trotz dieser nicht eindeutig geklärten Beziehung zwischen parallel steigenden Zahlen von ausländischen Arbeitslosen und Selbstständigen wurde vor dem Hintergrund dieser Entwicklung abgeleitet, dass die Selbstständigkeit von Ausländern nur begrenzte Merkmale einer positiven Integration in den Arbeitsmarkt aufweise (Zitiert nach: RWI 2001, Rudolph et al. 1997). Die Unternehmen würden sich, da die selbstständigen Ausländer nur geringe Qualifikationen aufzuweisen hätten und zudem

ihre finanziellen Mittel äußerst begrenzt seien, vor allem im arbeitsintensiven und wenig lukrativen Gastgewerbe und (Einzel)Handel konzentrieren, wo die Einstiegsbarrieren vergleichsweise niedrig sind. Was danach folge, sei keine Erfolgsgeschichte, sondern vielmehr ein „Wechsel vom marginalen Arbeitnehmer zum marginalen Selbstständigen (unter Berufung auf: von Löffelholz et al. 1994, S. 94).“

Özcan stellt provokant und berechtigt die Fragen:

„Zeigt die Selbstständigkeit von Ausländern in Deutschland Zeichen einer gelungenen wirtschaftlichen Integration? Oder erkennen wir vielmehr eine ökonomische Marginalisierung als Folge relativ schlechter Chancen auf dem Arbeitsmarkt für abhängige Beschäftigte?“ (Ebenda, S. 134).

Diese Frage gehört nach meiner Erkenntnis zum Dreh- und Angelpunkt bei der in Ihrer Tagung diskutierten Zielvorstellung, Lokale Ökonomie im Sinne einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung unterstütze die Integration junger Menschen in sozialen Brennpunkten.

Bei der Einbeziehung von Migrantenökonomien in Strategien einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung spielen nämlich deren qualitative Befunde die entscheidende Rolle, wenn ihnen eine Integrationsfunktion für junge Menschen in sozialen Brennpunkten zukommen soll.

Ich darf deshalb, auf den zweiten, theoriegeleiteten Erklärungsansatz zur Migrantenökonomie zurückkommen, nämlich zum Reaktionsansatz bzw., zum Ansatz der Nischenökonomie. Ich zitiere die Ausführungen von Idik und Schnetger dazu:

„Dem Reaktionsansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass in den Herkunfts- wie in den Aufnahmeländern der Migranten/innen nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen bestehen, die das Handeln der Migranten/innen determinieren. Die Selbstständigkeit von Migranten/innen wird als Reaktion auf bestimmte externe Faktoren des Aufnahmelandes gesehen. Diese können zum einen enge rechtliche Handlungsspielräume sein, zum anderen aber auch entscheidende Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt. Abhängige Beschäftigung von Migranten/innen konzentriert sich vor allem in konjunkturrempfindlichen und prestigearmen (Anmerkung der Vortragenden: sowie bildungschwachen) Bereichen, in denen die Gefahr der Arbeitslosigkeit relativ hoch ist. Des Weiteren trägt die bestehende Benachteiligung der Migranten/innen auf dem Arbeitsmarkt dazu bei, dass eine Existenzgründung häufig essenziell für die Existenzsicherung wird. Existenzgründung wird hier als eine Überlebensstrategie als Antwort auf Diskriminierung und verweigerte

berufliche Aufstiegschancen innerhalb der Ökonomie der Aufnahmegesellschaft verstanden.“ (Idik/Schnetger 2004, S.162).

Özcan beschreibt diese Entwicklung paradox als „Flucht in die Selbstständigkeit“ (Özcan 2004, S.133).

Der Ansatz der Nischenökonomie geht davon aus, so Idik und Schnetger: „dass die Konsumbedürfnisse der Migranten/innen ein spezifisches Nachfragepotenzial schaffen, für dessen Befriedigung Selbstständige der gleichen Herkunft die ‚kulturelle Kompetenz‘ besitzen, diese Nische zu besetzen“.

Unter Berufung auf eine Forschungsarbeit aus dem Zentrum für Türkeistudien beschreiben Idik und Schnetger einen ganz entscheidenden positiven Wendepunkt für die Entwicklungsperspektive von Nischenökonomien, der in meinen abschließenden Ausführungen auch das Erfolgskriterium für die Einbeziehung von Migrantenökonomien in Strategien stadtteilorientierter Wirtschaftsförderung darstellt und gleichzeitig ausschlaggebend ist für die Chancen dieses Handlungsansatzes als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten. Ich zitiere (Idik/Schnetger 2004, S.163):

„Das Zentrum für Türkeistudien ergänzt den Ansatz der Nischenökonomie um den dynamischen Erklärungsansatz ‚Von der Nische zum Markt‘. Hierbei wird ebenfalls zunächst die Existenzgründung von Migranten/innen in der ökonomischen Nische mit ethnischer Grenzziehung als erster Schritt gesehen. Aber mit der Zeit findet eine Entwicklung statt, die geprägt ist von Lernprozessen. Es erfolgt ein schrittweiser Anschluss an die heimische Wirtschaft. Die selbstständigen Migranten/innen öffnen sich gegenüber der Aufnahmegesellschaft. Dieser Prozess der Öffnung wird beschleunigt durch ein zunehmendes Entgegenkommen deutscher Kunden, der Geschäftspartner/innen sowie der rechtlichen-institutionellen Einrichtungen. Innovationsfreudige Unternehmer/innen bauen ethnische Grenzen ab, um auch deutsche Kunden für sich zu gewinnen und somit die Existenzgründung auf Basis breiter Nachfrage zu stellen (unter Berufung auf: Fischer 2000, S.37).“

Hier wird ein – zugegebenermaßen – idealtypischer Prozess beschrieben. Danach ist das entscheidende Erfolgskriterium für die Strategie der Einbeziehung von Migrantenökonomien in einer stadtteilorientierten Wirtschaftsförderung ihre Öffnung zur Aufnahmegesellschaft hin.

Dies ist jedoch keine Einbahnstrasse: die Aufnahmegesellschaft hat nämlich ihrerseits Rahmenbedingungen für Migrantenökonomien zu schaffen, die diese Öffnung erst ermög-

lichen kann. Nur so kann Lokale Ökonomie im Umkehrschluss als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten wirksam werden.

Deshalb konzentriere ich mich in meinen abschließenden Ausführungen auf die Formulierung von Thesen, unter welchen Voraussetzungen Migrantenökonomien die soziale, ökonomische und baulich-räumliche Öffnung in die Aufnahmegesellschaft gelingen könnten.

Für die Thesenbildung werde ich mich auf drei Quellen beziehen: Zum Ersten wurde in Hessen vergangenen Monat eine Zwischenbilanz zur fünfjährigen Programmpraxis Soziale Stadt gezogen, aus der ich Erkenntnisse einfließen lassen werde. Zum Zweiten habe ich für die Hessen Agentur in diesem Jahr im Auftrag der Schader-Stiftung eine Expertise zur sozialräumlichen Integration von Zuwanderern in Klein- und Mittelstädten des ländlichen Raumes erstellt, aus der ergänzende Erkenntnisse zur ökonomischen Integration von Zugewanderten in der Bundesrepublik abgeleitet werden können. Und Drittens habe ich zur Untermauerung meiner Thesen ein Gespräch mit dem türkischen Pächter eines Kasseler Innenstadt-Cafés, Herrn Ali Köksal, geführt.

Nach Auswertung dieser drei Quellen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

### 1. These:

**Schulbildung und Sprachförderung von Migranten/innen sind die zentralsten Voraussetzungen der Sicherung ihrer ökonomischen Existenz in lohnabhängiger oder selbstständiger Tätigkeit.**

Bezeichnenderweise begann das Gespräch mit Herrn Köksal über die wirtschaftliche Integration von Migranten/innen und deren selbstständigen Existenzgründungschancen mit dem Schulthema und den Bildungschancen von Migrantenkindern und endete auch dort wieder.

Der erste Satz von Herrn Köksal, der als Kind mit 10 Jahren in Deutschland eingeschult wurde, danach eine Maurerlehre absolvierte, bis heute als VW-Arbeiter tätig ist und immer mit selbständiger Arbeit zum Familieneinkommen dazu verdient hat, lautete: „Das Drama der Integration hat in der Schule angefangen, aber volle Lotte“.

Eine besondere Benachteiligung wird dabei von ihm für die Frauen und Mädchen beschrieben. Als engagierter Patriarch und leidenschaftlicher Vater schwört er heute auf eine gute Schulbildung für seine drei Kinder, davon sind zwei Töchter. In der Schule habe man seine Kinder zu Sonderfällen gestempelt und nicht deren Lernproblematik erkannt. Damit wird von Herrn Köksal der Sache nach das Problem angesprochen, dass statt Integrati-

onspädagogik in der Vergangenheit wie in der Gegenwart Ausländerpädagogik an unseren Schulen betrieben wurde.

Doch die Kritik von Herrn Köksal trifft auch die eigene Community und dort vor allem das eigene Geschlecht, Zitat: „Man hätte die Männer zwingen sollen, dass die Ehefrauen Deutsch lernen müssen“. Danach hätte sich Herr Köksal ein restriktiveres Vorgehen der Mehrheitsgesellschaft in Sachen Sprachanforderung gewünscht, was er damit begründet, dass heute in 90 % der zugewanderten Familien ein deutsch-türkisch Sprachgebrauch vorherrsche, bei dem in den Sätzen selbst und von Satz zu Satz permanent zwischen deutscher und türkischer Sprache gewechselt werde. Gewählt wird intuitiv das Wort aus der emotionalen Verbindung zur jeweiligen Sprache. Herr Köksal umschreibt dies mit: „Wir leben in zwei Welten. Und das ist nicht gut.“

In der Hessischen Zwischenbilanz zur Sozialen Stadt wurde festgestellt, dass – abgesehen von guten Beispielen mit engagierten Stadtteilschulen – die Schule nicht selbstverständlich zu den Kooperationspartnern zählen. Gleichmaßen wurde festgestellt, dass die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule nicht optimiert genutzt wird. Programme wie LOS und E&C leisten für die Kooperationspielräume in der Sozialen Stadt erhebliche Verbesserungen.

Die wissenschaftliche Begleitforschung in Hessen zum Schwerpunkt Schule und Bildung, geleitet von Prof. Radtke von der Universität in Frankfurt, spitzt die Situationsanalyse von Schulen in Stadtteilen der Sozialen Stadt zu und spricht von der Gefahr einer „Institutionelle Diskriminierung“ (Gomolla/Radtke 2002). Das heißt, im ungünstigsten Fall wird die Schule durch das niedrige Bildungsniveau, für das sie durch segregierte Schülerschaft im gesamtstädtischen Kontext steht, selber zu einem Segregationsfaktor. Stabile Familien verlassen diese Stadtteile, damit die Kinder andere Schulen besuchen. Die Institution Schule leistet in diesen Fällen nicht das bildungspolitische Ziel, gerade aus diesen Stadtteilen die nachfolgende Generation durch Bildungsanschluss für die Aufnahme in die Mehrheitsgesellschaft vorzubereiten. In der Konsequenz wachsen ganze Generationen von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund heran, die als niedrigstqualifizierte auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sein werden.

Herr Köksal kommentiert das bildungspolitische Ziel für seine Community prägnant: „Nur die Besten kommen voran. Die Abschlüsse von unseren Kindern müssen besser sein.“

In der von mir verfassten Expertise für die Schader-Stiftung zur „Sozialräumlichen Integration von Zuwanderern in Klein- und Mittel-

städten des ländlichen Raumes“ ergaben die Experteninterviews in einem Fallbeispiel eine erstaunliche Perspektive zum Schulthema: Der seit den 90-er Jahren stark ansteigende Umzug von Migrantenfamilien aus dem Oberzentrum Kassel in Klein- und Mittelstädte des ländlichen Raumes wird von den Familien u.a. damit begründet, ihren Kindern durch den Besuch von Schulen mit überwiegend deutschen Schülern eine bessere Schulbildung bieten zu können.

## 2. These:

### **Die sozialräumliche Dichte von Zuwanderungs- und Aufnahmegesellschaft im ländlichen Raum befördert die ökonomische Integration von Migranten/innen.**

Die Expertise für die Schader-Stiftung wies hierzu verschiedene Phänomene aus:

Die stadträumliche Dichte von Klein- und Mittelstädten zwingt Aufnahmegesellschaft wie Zuwandernde zu einer wechselseitigen Auseinandersetzung mit den Unterschieden der Kulturen und zu einem Gewöhnen aneinander. Der wechselseitigen Akzeptanz und Anerkennung folgen als Zeichen der gelungenen Integration ein Vertrauen und Verstehen. Segregationen, wie in Großstädten, sind sozial, ökonomisch und räumlich bei weitem nicht so ausgebildet beziehungsweise können überwunden werden. Deshalb werden in ländlich strukturierten Regionen auch starke Zuwanderungswellen, wie in einer südhessischen Kleinstadt mit dem Produktionsstandort des größten Farbenherstellers Europas, politisch und emotional progressiver bewältigt als in den Großstädten zu beobachten.

Weiter konnte in der Expertise festgestellt werden, dass Zugewanderte heute in der Etablierungsphase ihrer Zuwanderung in zweiter und folgender Generation ganz entscheidend zur ökonomischen Belebung von Klein- und Mittelstädten beitragen.

Migranten/innen beleben inzwischen auch den Immobilienmarkt. In Großstädten vollzieht sich diese Entwicklung räumlich segregiert, im ländlichen Raum räumlich gestreut.

Auch hier zeigen sich Vorteile des ländlichen Raumes, der mit niedrigen Immobilienpreisen gerade Zuwandernden Eigentums- und Existenzgründungschancen ermöglicht. Dort wo Konzentrationsprozesse großer Märkte in Stadtrandlagen stattgefunden haben, schließen Migrantenökonomien innerstädtische Angebotslücken. Interessant ist dabei die Beobachtung: Mit der Vielfältigkeit der ökonomischen Aktivitäten von Zuwandernden und dem damit verbundenen Erfolg, im klein- und mittelstädtischen Kontext mit engen Nachbarschaften schneller wahrnehmbar, geht auch die Anerkennung in der Mehrheitsgesellschaft einher. Migrantenö-

konomien finden eine gute Etablierung innerhalb des Marktangebotes der Gesamtstadt und werden als Mitbewerber geschätzt.

### 3. These:

**Wirtschaftsfördernde Institutionen müssen sich der Zuwanderungsgesellschaft mit Zusatzangeboten der Beratung, Qualifizierung und Förderung öffnen. Das muss der Regelfall sein und nicht Best-practice.**

Herr Köksal, der, wie er sagt, das Selbständige „im Blut“ hat, bemerkt: „Die Städte haben bis weit in die 80-er durch die gesetzlichen Regelungen den Geschäftssinn der Türken eingeschränkt“. Zur Situation heute meint er: „Es gibt viel zu viel Bürokratie, um sich selbstständig zu machen. Und die Arbeit wird so teuer, weil die Meisterausbildung so teuer ist. Für uns Türken müsste es Lehrgänge und andere Qualifizierungen geben.“

Mit der Lockerung der gesetzlichen Rahmenbedingung ist ein stetiger Anstieg der Selbstständigkeit von Zugewanderten seit der 90-er Jahre zu verzeichnen. Dennoch sind die institutionellen Barrieren für zuwandernde Communities ungebrochen hoch und erschweren die Einstiegschancen. Die gleichen Schwierigkeiten bestehen nach wie vor im Kreditwesen bzw. bei Förderdarlehen.

Qualifizierungsmaßnahmen, ausgerichtet auf die Zielgruppe von Migranten/innen in Basics wie Steuer-, Gewerbe- und Handelsrecht sollten deshalb in den einschlägigen Institutionen zum Regelangebot gehören. Die Inhaber von Migrantenbetrieben können für junge Menschen aus der Zuwanderungscommunity nur dann einen Integrationsfaktor darstellen, wenn sie qualifizierte Arbeit- und Ausbildungsplätze bieten und sich am Markt über den Stadtteil hinaus konkurrenzfähig entwickeln.

In der hessischen Zwischenbilanz werden in der Befragung der Kommunen nach wie vor „Berührungsdefizite“ zwischen Wirtschaftsförderung sowie Beschäftigungs- und Sozialpolitik festgestellt. Grundsätzlich gehören private Akteure und Vertreter der Wirtschaft verstärkt mit an die „Runden Tische“ der Sozialen Stadt. Die Identifikation und Eigenverantwortlichkeit von wirtschaftlich engagierten Personen(kreisen) im Quartier sind eine der wichtigsten Ressourcen zur nachhaltigen Stadtentwicklung, denn ihr Interesse am Stadtteil und an der Stadt ist in aller Regel ein langfristiges.

### 4. These:

**Die letzte und abschließende These lautet: Lokale Ökonomie bzw. stadtteilorientierte Wirtschaftsförderung muss sich in ihren Visionen zukünftig verstärkt an dem wirtschaftlichen Öffnungsprozess von Migrantenökonomien**

**zur Aufnahmegesellschaft hin orientieren, der sich weit über den Sozialraum hinaus definiert.**

Stadtteile der Sozialen Stadt und die Förderprogramme, die hier eingesetzt werden, sollten diese Transformationschancen zwischen Zuwanderungsgesellschaften und Aufnahmegesellschaft immer wieder neu in die Zielformulierungen der Programme aufnehmen und im Praxisfeld durch entsprechende Handlungsansätze umsetzen. Wichtig ist dabei, dass die Leitbilder, die für die Entwicklungsziele in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf aufgestellt werden, auch politisch getragene Ziele der Gesamtstadt sind und im Horizont über einen Förderzeitraum von Programmen hinausgehen.

Ich komme zu einer Schlusseinschätzung:

Die soziale Stadt und die entsprechenden Komplementärprogramme sind gegenwärtig – Reparaturmaßnahmen – einer in der Bundesrepublik über 30 Jahre verkannten und verpassten Integrationspolitik. Es scheint derzeit so, als überrolle uns ein zuvor verschlafener gesellschaftspolitischer und philosophischer Diskurs zu den Fragen des Zuzugs von Menschen anderer Herkunftsländern und anderer Ethnien. Interessant an dieser Diskussion ist, dass sich die unterschiedlichen politischen Kräfte unseres Landes zwar nach wie vor völlig uneins in der Frage sind, wie eine versäumte Integrationsdebatte nun in den problematischen Konsequenzen aufzuholen ist. Große Einigkeit dahingegen besteht partei-, religions- und institutionsübergreifend, dass wir es nunmehr mit einem weit fortgeschrittenen Prozess der Zuwanderung zu tun haben, der bislang ohne hinreichende Differenzierung und ohne hinreichende Steuerung stattgefunden hat. Nahezu alle großen Parteien sind ehrlich genug, eigene Fehleinschätzungen einzuräumen. Es liegt deshalb an Politik, Wissenschaft und Praxis, Ideen, Ziele und Methoden zu erarbeiten und zu erproben, um die zuvor benannten Versäumnisse nachträglich zu korrigieren.

Ich bin sicher, dass diese Tagung hierzu vielfältige Anregungen liefert.

### Literaturverzeichnis

- Blaschke, J./ Erzös, A. (1987): Herkunft und Geschäftsaufnahme türkischer Kleingewerbetreibender in Berlin. Berlin
- Boos-Krüger, A. (2004): Sozialräumliche Integration von Zuwanderern in Klein- und Mittelstädten des ländlichen Raumes. In: Verbundpartner im Projekt Zuwanderer in der Stadt (Hg): Expertisen-Sammelband im Projekt Zuwanderer in der Stadt (2005). Darmstadt



- Der große Brockhaus, 18. Auflage (2001). Leipzig
- Fischer, I. (2001): Ethnische Ökonomien als Potenzial zur Stabilisierung benachteiligter Stadtteile? Dortmund
- Foertsch, C./ Langschwager, A.: [www.kleinstaedte.de/theorie](http://www.kleinstaedte.de/theorie)
- Fünf Jahre Soziale Stadt in Hessen – Zwischenbilanz Empfehlungen für die Programmführung, HEGISS Materialien Servicestelle 3 (2004): [www.hegiss.de/dokumentation](http://www.hegiss.de/dokumentation)
- Gomolla, M./ Radtke F.-O. (2002): Institutionelle Diskriminierung – Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule –. (Hg.): Leske + Budich. Opladen
- Idik, E./ Schnetger, M. (2004): Barrieren einer geeigneten Förderstruktur. In: Hanesch, W. / Krüger-Konrad K. (Hg.) (2004): Lokale Beschäftigung und Ökonomie. Herausforderung für die Soziale Stadt, S. 157-178. Wiesbaden
- Özcan V. (2004): Ausländische Selbständige in Deutschland. In: Hanesch, W./ Krüger-Konrad K. (Hg.) (2004): Lokale Beschäftigung und Ökonomie. Herausforderung für die Soziale Stadt, S. 131-156. Wiesbaden
- Rudolph, H./ Hillmann, F. (1997): Döner contra Boulette – Döner und Boulette: Berliner türkischer Herkunft als Arbeitskräfte und Unternehmer im Nahrungsgütersektor. In:
- Häußermann, H./ Oswald, I. (Hg.) (1997): Zuwanderung und Stadtentwicklung. Leviathan Sonderheft 17. Opladen
- RWI Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (2001): Berufliche Integration von Zuwanderern und Gutachten im Auftrag der Unabhängigen Kommission ‚Zuwanderung‘. Essen
- Von Löffelholz, H. D./ Gieseck, A./ Buch. H. (1994): Ausländische Selbstständige in der Bundesrepublik. Unter besonderer Berücksichtigung von Entwicklungsperspektiven in den neuen Bundesländern. Berlin

**Kontakt:**

Dr. Annegret Boos-Krüger  
HA Hessen Agentur GmbH

Am Hange 25

34130 Kassel

Fon: 0561.7289928

Email: [annegret.boos-krueger@feh-hessen.de](mailto:annegret.boos-krueger@feh-hessen.de)

## Lokale Wirtschaftsentwicklung – Praxis-Erfahrungen aus Hamburg St. Pauli

Die Stadtentwicklungsgesellschaft STEG Hamburg verfügt über langjährige Erfahrungen in der Sanierung und Stadtteilentwicklung im Hamburger Stadtteil St. Pauli. Die Gesellschaft ist hier seit ihrer Gründung im Jahr 1989 im Rahmen verschiedener Programme aktiv, im Schwerpunkt als Sanierungsträgerin. Ein Schwerpunkt im Rahmen dieser Arbeit ist spätestens seit Mitte der 1990er Jahre auch die Förderung und aktive Entwicklung der lokalen Wirtschaft.

Im Rahmen dieses Artikels stehen die vielfältigen Praxiserfahrungen der STEG im Bereich der lokalen Wirtschaftsentwicklung im Mittelpunkt. Andere Aktivitäten und Maßnahmen der integrierten Stadtteilentwicklung und -erneuerung, z.B. Vernetzung oder Schulentwicklung, werden daher nicht oder nur am Rande erwähnt.

### Die STEG Hamburg

Die Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft STEG Hamburg wurde 1989 vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg als städtische Gesellschaft gegründet, um in der so genannten Westlichen Inneren Stadt (WIS) Hamburgs Stadterneuerung vor Ort zu betreiben. Seitdem ist das Unternehmen als anerkannte treuhänderische Sanierungsträgerin nach Baugesetzbuch mit einem Bestand von 1.500 Wohn- und Gewerbeeinheiten in derzeit acht Sanierungsgebieten, als Gutachterin (z.B. für die Aufstellung und Fortschreibung von Quartiersentwicklungs- und Erneuerungskonzepten), als Stadtteilentwicklerin und Quartiersmanagerin sowie als Projektentwicklerin und Projektmanagerin für die Freie und Hansestadt Hamburg in unterschiedlichen Quartieren bzw. Stadtteilen tätig.

Zum 1.1.2003 wurde die STEG Hamburg mbH im Rahmen eines Management-Buy-Outs privatisiert und agiert seitdem als private Stadtentwicklungsgesellschaft mit über 50 Mitarbeiter/innen in Hamburg, Lübeck und Kiel. Der räumliche Arbeitsschwerpunkt ist derzeit aber nach wie vor der Hamburger Westen, mit einer Konzentration auf verschiedene Gebiete in St. Pauli, z.B. Schanzen- und Karolinenviertel.

Die STEG besteht aus den drei Arbeitsbereichen Architektur, Immobilienverwaltung und -entwicklung sowie Stadtentwicklung und Quartiersmanagement. Das Unternehmen arbeitet im Rahmen verschiedener Landes- und Bundesprogramme. Neben der klassischen Sanierung nach BauGB zählen hierzu das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt, das Hamburger Landesprogramm Soziale Stadtentwicklung,

das ExWoSt-Forschungsprojekt Stadtumbau West sowie die europäische Gemeinschaftsinitiative URBAN II. Auftraggeber der STEG sind Kommunen, Länder und die EU.

Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich im Zusammenhang der vielfältigen gebietsbezogenen Tätigkeiten der STEG für eine integrierte Stadtteilentwicklung das Themenfeld 'Förderung und aktive Entwicklung des Gewerbebestandes' in den unterschiedlichen Quartieren zu einem der Schwerpunkte der Arbeit vor Ort entwickelt: Bestandspflege und Bestandsentwicklung des Gewerbes, Weiterentwicklung des Branchenmixes, Existenzgründungsförderung sowie aktives Standortmarketing sind dabei integrale Bestandteile der Arbeit.

Im Rahmen dieser Aktivitäten reagiert die STEG auf konkrete Bedarfe der lokalen Wirtschaft. Sie initiiert jedoch auch innovative Projekte der Standortentwicklung oder zur Bildung von lokalen Beschäftigungspakten und sucht dafür vor Ort geeignete Kooperationspartner. Besonders die Einbindung privater Partner in diese Projekte ist dabei eine zentrale Zielsetzung. Die vielfältigen Handlungsmöglichkeiten der STEG erlauben es der Gesellschaft, auch als Projektentwicklerin zu agieren und eigene Vorhaben zu realisieren. Beispiele für diese Maßnahmen werden im Rahmen dieses Artikels vorgestellt.

Neben der praktischen Arbeit vor Ort in den Quartieren ist die STEG auch immer darum bemüht, das Thema der lokalen Wirtschaftsförderung in die politische und gesellschaftliche Diskussion zu bringen. So hat die Gesellschaft im November 2001 eine Fachtagung zum Thema „Lokale Ökonomie“ mit über 100 Teilnehmern aus ganz Norddeutschland<sup>1</sup> organisiert. Auch im Rahmen des transnationalen Forschungsprojektes ENTRUST<sup>2</sup> hat sich die STEG mit den europäischen Projektpartnern intensiv über Möglichkeiten der Einbindung privater Partner in die Stadtteilentwicklung auseinandergesetzt, um Empfehlungen und Anregungen für Politik und Praxis zu entwickeln.

### Der Strukturwandel in St. Pauli

St. Pauli ist ein Stadtteil der Gegensätze: Tourismusmagnet und ärmster Stadtteil Hamburgs, Glitzerwelt und marode Bausubstanz, Tradition und Umbruch. Dabei hat sich das Gebiet in den vergangenen 20 Jahren schon sehr stark verändert. So wurde St. Pauli vom reinen Rotlicht- und Hafengebiet zu einem Kultur- und Unterhaltungsstandort und Tourismusmagneten mit über 25 Millionen Besuchern/innen pro

Jahr. Die wirtschaftliche Struktur hat sich vom Hafengebiet und Industriegebiet zu einem Dienstleistungsstandort verändert. Und die sozio-demographische Struktur der Wohnbevölkerung befindet sich ebenfalls im Wandel vom Arbeiter- und Migrantenviertel zu einem Wohnort für Studierende, Kreative und eine zunehmend besser verdienende Bevölkerung. Dennoch ist die Situation in Teilen St. Paulis aber nach wie vor nahezu unverändert.

Hinzu kommen die Auswirkungen durch die Ausweitung und Modernisierung überregionaler Infrastruktur, z.B. die in 2004 begonnene umfassende Erweiterung der Hamburg Messe und Congress GmbH sowie des Fleischgroßmarktes Hamburg an ihren Standorten im nördlichen St. Pauli. Auch City-Nutzungen werden zunehmend in Richtung St. Pauli ausgeweitet und verräumlichen sich in Form von neuen Bürogebäuden und Headquarter-Funktionen im Stadtteil.

Dieser Wandel hat vielfältige Auswirkungen, die sich im Stadtteil beobachten lassen. So steigen die Gewerbemieten an vielen Standorten, wie z.B. dem Schanzenviertel, der Einzelhandel geht zurück, vor allem die Versorgung des täglichen Bedarfs, das durchschnittliche

unkonventionelle Ideen - sowohl kulturell als auch ökonomisch. Eine hochgradig kritische und engagierte Öffentlichkeit kommt hinzu, die alle Veränderungen der Stadtteilentwicklung aufmerksam begleitet.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Stadtentwicklungsgesellschaft STEG von den Anfängen im Karolinenviertel 1990 bis heute. Die Herausforderung war und ist dabei, innovative Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die skizzierten Veränderungen und Entwicklungen zu begleiten und mitzugestalten, die Auswirkungen zu steuern und tlw. zu mildern sowie die Aufwertung der Quartiere zu fördern.

### Lokale Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli

Die Strategien der STEG zur lokalen Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli ruhen auf drei Säulen: Gründer- und Gewerbezentren als Hardware, Beratung und Unterstützung sowie Information und Veranstaltungen als Software. Dabei werden alle Aktivitäten und Angebote aus einer Hand gemacht, was die Wechselwirkungen der Strategien und Instrumente verbessert und ermöglicht, eine integrierte Gesamtstrategie zu verfolgen.



Haushaltseinkommen sowie das Qualifikationsniveau eines großen Teils der Bevölkerung bleibt niedrig. So liegen die Zahlen der Empfänger/innen von Sozialhilfe und Arbeitslosengeld ca. 60% über dem gesamtstädtischen Durchschnitt. Auch der Modernisierungsbedarf der Bausubstanz und der Infrastruktur ist nach wie vor groß. Gleichzeitig bot und bietet St. Pauli Nischen und Spielräume für Experimente und

Die Ziele für diese Aktivitäten leiten sich aus den Zielsetzungen der verschiedenen Erneuerungskonzepte für die vier Sanierungsgebiete in St. Pauli ab. Dort wird u.a. angestrebt, Bestandsbetriebe zu sichern und zu stärken, neue Unternehmen anzusiedeln, Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen sowie das Image des Stadtteils zu verbessern und ein aktives Standortmarketing zu betreiben.

Zielgruppen der Angebote im Rahmen der lokalen Wirtschaftsentwicklung sind daher sowohl Bestandsbetriebe, die gesichert und gefördert werden sollen, als auch neue Unternehmen, die sich im Stadtteil gründen oder ansiedeln sollen. Eine reine Bestandsorientierung ist aus Sicht der STEG im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung auch nicht sinnvoll, da die endogenen Potenziale häufig nicht für eine Stabilisierung und Aufwertung der Gebiete ausreichen. Daher müssen auch exogene Potenziale genutzt bzw. angezogen werden, z.B. Unternehmen, Investoren, Projektentwickler.

Die STEG greift bei den genannten Aktivitäten auf eine Vielzahl von Partnern aus dem Stadtteil und aus der Gesamtstadt zurück. Dies sind natürlich und zu erst die Unternehmen selbst, aber auch Akteure/innen der bezirklichen und gesamtstädtischen Wirtschaftsförderung sowie der Fachbehörden.

### **Die Gründerzentren der STEG<sup>3</sup>**

Die STEG betreibt heute erfolgreich zwei Gründerzentren in St. Pauli: Seit 1999 die ETAGE 21 in der umgebauten Alten Rinderschlachthalle und seit 2001 die SPRUNGSCHANZE in einem Gewerbeneubau in der Bernstorffstraße.

Das Grundkonzept beider Objekte ist sehr ähnlich und folgt dem angelsächsischen Modell des "managed workspace": Angeboten werden Kleinstbüros zwischen 10 und 50 Quadratmetern für Existenzgründer und junge Unternehmen (bis drei Jahre nach der Gründung). Alle Mieter/innen der Gründerzentren können gemeinsame Infrastrukturen nutzen, z.B. Konferenzräume, Kopierer oder Teeküchen. In der ETAGE 21 gibt es darüber hinaus einen Sekretariatservice für Telefondienste und andere Dienstleistungen.

Das Vermietungskonzept sieht eine zeitliche Befristung der Anmietung auf drei Jahre vor - mit einer Verlängerungsoption von zwei Jahren, die auch häufiger genutzt wird. Für die Mieter/innen gilt das Prinzip 'easy-in-easy-out', d.h. sie haben eine einmonatige Kündigungsfrist, falls sich die Unternehmenssituation kurzfristig verändert. Die STEG ist als Vermieterin an die gesetzlichen Kündigungsfristen gebunden. Bei der Vermietung und Belegung der Gründerzentren wird darauf geachtet, einen möglichst breiten Branchenmix zu erreichen, um interne Konkurrenzen zu verhindern und potenzielle Kooperationen zwischen den Unternehmen zu fördern. Zielgruppen beider Gründereinrichtungen sind Gründer und junge Unternehmen aus dem Stadtteil St. Pauli und der näheren Umgebung.

Die Bilanz der ETAGE 21 ist nach sechs Jahren durchweg positiv. Die durchschnittliche Vermietung der 21 Büroflächen liegt bei über

90 Prozent – obwohl es Phasen großer Fluktuation gegeben hat, z.B. nach dem Zusammenbruch der 'New Economy Blase' in 2001. Über 60 Unternehmen haben sich seit der Eröffnung des Gründerzentrums ausgegründet, sind also wieder aus der ETAGE 21 ausgezogen. Von diesen Unternehmen sind 25 Betriebe in St. Pauli bzw. im direkten Umfeld geblieben, 20 Betriebe sind in andere Hamburger Stadtteile gegangen. 15 Unternehmen mussten ihr Geschäft aufgeben. Insgesamt wurden in den fünf Jahren ca. 150 Arbeitsplätze in den Gründungsbetrieben neu geschaffen oder konsolidiert.

Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit des Gründerzentrums, ist festzustellen, dass für die STEG als Vermieterin die finanzielle Bilanz plus/minus null ist. Es wurden mit der ETAGE 21 keine Gewinne erwirtschaftet, es wurden jedoch auch keine Verluste gemacht. Damit ist das Konzept wirtschaftlich tragfähig. Die durchschnittliche öffentliche Förderung pro Unternehmen im Zentrum liegt bei ca. 700,- EURO im Jahr, wenn man die investive Förderung der Freien und Hansestadt Hamburg für den Umbau des Gebäudes auf die Mieter/innen umlegt.

Ein vergleichbares Konzept verfolgt die SPRUNGSCHANZE, die in 2001 eröffnet wurde. Im Vergleich zur rein öffentlich finanzierten ETAGE 21 ist hier jedoch ungewöhnlich, dass der Gewerbeneubau von einem privaten Investor und Eigentümer errichtet worden ist. In einem von der STEG moderierten Aushandlungsprozess zwischen der damaligen Hamburger Stadtentwicklungsbehörde (heute Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt) und dem Investor ist es gelungen, diesen davon zu überzeugen, 1.000 Quadratmeter Nutzfläche seines Objektes für Existenzgründer und junge Betriebe zur Verfügung zu stellen. Hierfür hat er einen Investitionszuschuss von der Stadt Hamburg erhalten. Auf diesen Flächen hat die STEG die SPRUNGSCHANZE - das Gründerhaus St. Pauli mit 30 kleinen Büroeinheiten realisiert. Für die Vermietung der Flächen ist die STEG verantwortlich. Ein gemeinsames Sekretariat gibt es in dieser Einrichtung nicht, um die anteiligen Betriebskosten zu reduzieren. Auch hier ist die Auslastung der Flächen sehr gut und die Wartelisten sind lang. Die bisher gemachten Erfahrungen werden im Frühjahr 2005 analysiert und ausgewertet.

Ein drittes "Hardware"-Objekt der STEG zur Förderung der Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli ist das themenorientierte Gründerzentrum für Unternehmen aus der Musikwirtschaft, das derzeit neben der Alten Rinderschlachthalle entsteht: KAROSTAR – das Musikhaus St. Pauli. Die STEG hat hier nicht nur das Konzept entwickelt, sondern realisiert auch den Neubau mit

2.500 Quadratmetern Nutzfläche und 40 Einheiten für Büros, Tonstudios und Ladenflächen. Baubeginn für das Musikhaus, das mit europäischen Mitteln aus dem EFRE-Fonds gefördert wird, war im Oktober 2004. Das Objekt soll im Dezember 2005 eröffnet werden. Anders als in den beiden o.g. Gründerzentren richtet sich der KAROSTAR gezielt an Gründer und junge Unternehmen aus der Musikwirtschaft.

Im Gesundheitszentrum St. Pauli (ehemaliges Hafenkrankenhaus) wird zudem im Frühjahr 2005 ebenfalls eine Gründeretage entstehen - mit einem Schwerpunkt auf Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit.

Neben diesen Objekten hat die STEG auch Machbarkeitsstudien und Konzeptentwicklungen für Gründerzentren an anderen Standorten in Hamburg und Lübeck erstellt.

### **Zwischenbilanz der STEG-Gründerzentren**

Sechs Jahre nach der Eröffnung des ersten Gründerzentrums auf St. Pauli, der ETAGE 21, fällt die Zwischenbilanz der STEG sehr positiv aus. Die Auslastung der Zentren ist trotz der flexiblen Mietkonditionen für die Mieter/innen und der damit verbundenen Fluktuation sehr hoch. Viele Gründer und junge Unternehmen stehen auf der Warteliste für eine Bürofläche in einer der beiden Zentren.

Die Wirtschaftlichkeit der beiden Zentren ist gewährleistet, da sie sich beide selber finanziell tragen. Neben den von der Stadt Hamburg im Rahmen der Errichtung geleisteten Investitionszuschüsse sind keine weiteren öffentlichen Fördermittel in die Objekte geflossen. Das Angebot von Kleinstbüros mit flexiblen Mietkonditionen und Gemeinschaftseinrichtungen ist erfolgreich und sehr nachgefragt, da dieses Angebot nach wie vor einmalig in den beiden Gründerzentren gemacht wird und auf dem Markt sonst so nicht zu finden ist.

St. Pauli hat sich in den vergangenen Jahren zu einer Gründer-Hochburg in Hamburg entwickelt. Hierzu haben die beiden Gründerzentren einen entscheidenden Beitrag geleistet. Viele ausgegründete Unternehmen sind im Stadtteil geblieben und stärken somit nachhaltig die Wirtschaftsentwicklung. Mit dem Musikhaus KAROSTAR soll in Zukunft die in St. Pauli bereits stark vertretende Musikwirtschaft vernetzt und gefördert werden. St. Pauli wird damit seinem Image als Kreativ-Stadtteil gerecht.

Einschränkend muss gesagt werden, dass die Zielgruppen der beiden Gründerzentren in der Regel hochqualifizierte und motivierte Gründer/innen mit akademischem Hintergrund sind, die entweder aus dem Stadtteil kommen oder neu in den Stadtteil gezogen sind. Geringqualifizierte Bewohner/innen aus dem Stadtteil konnten mit den Angeboten nicht erreicht wer-

den. Die Gründerzentren leisten ihren Beitrag also im Sinne der Anziehung von stabilisierenden Haushalten und Unternehmen und weniger in Form der Sicherung von bestehenden Unternehmen oder der Qualifizierung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen aus dem Stadtteil.

Die Einbindung der örtlichen Wirtschaft in die Gründerzentren ist bislang noch nicht ausreichend gelungen bzw. kann noch intensiviert werden. Im Rahmen eines von 1998 bis 2000 geförderten EU-Projektes zur „Förderung des Existenzgründergeistes in benachteiligten Gebieten“ ist es zeitlich befristet gelungen, in gut siebzig Veranstaltungen über 500 Gründer/innen und Unternehmer/innen zu erreichen, davon kamen ein Drittel aus dem Stadtteil St. Pauli. Dabei hat sich gezeigt, dass ein stadtteilbezogenes Gewerbezentrum derart entwickelt werden kann, dass es positive Ausstrahlungseffekte auf das Umfeld und den gesamten Stadtteil haben kann. Für den Aufbau von dauerhaften Kooperationsbeziehungen und eine engere Verflechtung mit dem Stadtteil bedarf es jedoch einer längerfristigen Perspektive und einer entsprechenden Anschubfinanzierung, die in der Regel nur durch öffentliche Mittel gewährleistet werden kann. Hier stellt sich das Problem, dass weiche Maßnahmen der Vernetzung und des Marketings Geld kosten jedoch häufig nicht wirtschaftlich attraktiv sind, da der geldwerte Nutzen in der Regel nicht offensichtlich bzw. nicht kalkulierbar ist.

### **Beratung, Vernetzung und Marketing**

Neben der Realisierung und dem Betrieb der Gründerzentren unternimmt die STEG im Rahmen der Stadterneuerung und Stadtteilentwicklung in St. Pauli vielfältige Aktivitäten im Sinne der Förderung und Sicherung des Gewerbebestandes. Hierzu zählen u.a. die Erstellung von Gewerbekatastern für die verschiedenen Sanierungsgebiete, die einzelbetriebliche Beratung und Unterstützung von sanierungs-betroffenen Unternehmen, die individuelle Standortinformation und -beratung für Gewerbetreibende und Investoren. Diese Unterstützung erfolgt sowohl im Sinne aufsuchender Beratung als auch durch Sprechstunden vor Ort in den Quartieren.

Ein zentraler Baustein aller Aktivitäten im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung ist die Verbesserung der Kommunikation und Vernetzung der Unternehmen sowie des Stadtteilmarketings. So betreibt die STEG mit der Internetseite [www.gruender-info.de](http://www.gruender-info.de) ein zentrales Informationsmedium mit vielfältigen Angeboten, z.B. einer Gewerbeimmobilien-Leerstandsinformation, einer Übersicht über nützliche Kontaktadressen sowie einer Vielzahl von Publikationen,

die sich gezielt an Unternehmen richten. Diese Newsletter, die per E-Mail und Fax an interessierte Unternehmen verschickt werden, liefern standortbezogene Informationen und Hinweise und bieten den Unternehmen ein Medium, das sie selber mitgestalten können. Auch Veranstaltungen für Gewerbetreibende sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Dabei können diese Termine sowohl gebietsbezogen als auch themenbezogen sein, z.B. zu den Themen Marketing, Verkehr oder Sauberkeit.

Die Förderung der Vernetzung von Gewerbetreibenden geschieht auch durch die aktive Unterstützung bei der Gründung von Standort- und Interessengemeinschaften in den einzelnen Quartieren sowie durch die Realisierung von gemeinsamen Marketingaktionen der Unternehmen. In St. Pauli hat die STEG zudem die Gründung einer Initiative zur Vernetzung und Förderung von Migrantenbetrieben<sup>4</sup> unterstützt.

Die Einbindung der STEG in lokale und gesamtstädtische Netzwerke zur Wirtschaftsförderung ist selbstverständlich. Darüber hinaus beteiligt sich die STEG im Rahmen EU-geförderter Projekte<sup>5</sup> intensiv an der Weiterentwicklung von innovativen Strategien und Instrumenten zur Stärkung der lokalen Wirtschaft. Auch die Organisation und Durchführung von Fachveranstaltungen zu dieser Thematik sowie die Beteiligung an Tagungen und Konferenzen wie der E&C Zielgruppenkonferenz zählen zu den vielfältigen Aktivitäten.

### **Bilanz der Aktivitäten zur lokalen Wirtschaftsentwicklung**

Im Rückblick auf fast zehn Jahre intensiver Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung in St. Pauli lässt sich feststellen, dass sich der Stadtteil stark verändert hat. Viele dieser Entwicklungen lassen sich auch auf die langjährige und umfassende Arbeit der STEG vor Ort zurückführen. So ist es gelungen, St. Pauli zu einem beliebten und attraktiven Wohn- und Arbeitsort zu entwickeln, in dem sich junge, kreative und engagierte Unternehmer/innen niederlassen. St. Pauli wird von vielen Menschen heute nicht mehr als sozialer Brennpunkt sondern als „Stadtteil der Möglichkeiten“ gesehen. Die Potenziale und Chancen wurden erkannt und von Vielen auch genutzt. Hierzu zählen auch die Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten durch die STEG, die intensiv in Anspruch genommen werden. So konnten Arbeitsplätze in St. Pauli erhalten oder neu geschaffen werden.

Es soll hier aber keine reine „Erfolgsgeschichte St. Pauli“ vermarktet werden, denn nach wie vor gibt es große Herausforderungen im Sinne einer integrierten Stadtteilentwick-

lung. Die baulich-räumlichen Maßnahmen sind noch lange nicht abgeschlossen. Die sozialen Ungleichheiten sind nach wie vor vorhanden, auch wenn sich die Mischung der Bevölkerungsstruktur schon sehr verbessert hat. Nach wie vor gibt es zahlreiche Herausforderungen in St. Pauli, z.B. die Verbesserung der Chancen für Geringqualifizierte oder die Schaffung und Sicherung familienfreundlicher Rahmenbedingungen im Stadtteil. Diese Prozesse sind noch nicht abgeschlossen, aber in vielen Bereichen bereits auf einen guten Weg. Auch in diesem Rahmen ist die STEG mit vielfältigen Projekten und Maßnahmen aktiv<sup>6</sup>.

Nach wie vor ist es schwierig, Kleinstunternehmen und andere privatwirtschaftliche Akteure/innen im Rahmen der Stadtteilentwicklung zu erreichen und einzubinden. Hier sind gezielte persönliche Ansprache und vor allem Anreize für die Mitwirkung erforderlich. Nur wenn für Unternehmer/innen ein konkreter und sichtbarer Nutzen besteht, kann es gelingen sie zur aktiven Mitarbeit zu motivieren. Hier fehlen jedoch im Rahmen der unterschiedlichen Förderprogramme in der Regel die entsprechenden Anreizsysteme. Andere europäische Länder sind hier wesentlich weiter und locken beispielsweise mit Steuererleichterungen für Investitionen in benachteiligten Gebieten (z.B. in Dublin).

Auch die Einbindung lokaler Aktivitäten in gesamtstädtische Strategien ist nach wie vor schwierig, da die kleinräumige Wirtschaftsförderung von den verantwortlichen Akteuren/innen häufig immer noch als uninteressant für die Gesamtstadt betrachtet wird. Auch hier ist aus Sicht der bisherigen Erfahrungen ein Perspektivenwechsel in Politik, Verwaltung und Wirtschaftsförderung erforderlich, der die Potenziale und Ressourcen der Stadtteilökonomien erkennt. Nur so kann es perspektivisch gelingen, effektiv und effizient kleinräumige Wirtschaftsentwicklung zu betreiben und Wechselwirkungen zwischen lokalen und gesamtstädtischen Strategien zu erzeugen<sup>7</sup>.

### **Anregungen für die lokale Wirtschaftsentwicklung**

Vor dem Hintergrund der konkreten Praxis-Erfahrungen der STEG in St. Pauli und in anderen Stadtteilen können einige inhaltliche und strukturelle Anregungen für die Ausgestaltung lokaler Wirtschaftsentwicklung gemacht werden. Diese Anregungen beziehen sich im Kern auf großstädtische Rahmenbedingungen und sind daher nicht auf jeden Stadtteil bzw. jede Stadt übertragbar. Sie sollen im Kern dazu dienen, über die Möglichkeiten zu diskutieren sowie neue Strategien zu entwickeln und auszuprobieren.

### **Nutzung exogener Potenziale und Ressourcen**

Stadtteilentwicklung kann nur dauerhaft tragfähig sein, wenn es neben der Stärkung und Förderung endogener Potenziale gelingt, auch exogene Potenziale und Ressourcen zu nutzen. Das Beispiel St. Pauli zeigt ganz deutlich, wie wichtig es ist, den Standort attraktiv zu machen und aufzuwerten, um nicht nur auf öffentliche Mittel angewiesen zu sein. Diese Entwicklung ist selbstverständlich immer auch mit Aufwertung und potenzieller Verdrängung verbunden. Beide Prozesse dürfen jedoch kein Tabu sein, sondern müssen (und können) mit anderen Maßnahmen begleitet und möglichst abgemildert werden.

### **Stärkere Einbeziehung privatwirtschaftlicher Akteure/innen<sup>8</sup>**

Sollen sich privatwirtschaftliche Akteure in größerem Umfang engagieren, müssen von Beginn an auch deren Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten sowie -interessen berücksichtigt werden, klare Zielsetzungen formuliert und glaubhaft verfolgt werden. Dazu gehören insbesondere Aussagen zum Verhältnis von Erhalt bzw. Konservierung und Veränderung bzw. Weiterentwicklung der sozial-ökonomischen Strukturen in den Quartieren. Sollen im Rahmen der Stadtteilentwicklung mittel- bis langfristig Quartiere entstehen, die sich sozialökonomisch selbst tragen und erneuern, müssen potente, nicht von staatlicher Unterstützung abhängige, d.h. selbständige private Akteure unterstützt, entwickelt und angezogen werden. Dies bedeutet in der Konsequenz neben der Förderung bzw. Entwicklung der lokalen Wirtschaft zur Verbesserung der endogenen ökonomischen Basis auch die Schaffung attraktiver Angebote bzw. Rahmenbedingungen für externe Investitionen sowie neben der Förderung der Chancen der ansässigen Bevölkerung auch die Veränderung des Bevölkerungsmixes durch Anziehung neuer Haushalte und sozialer Gruppen bzw. die Förderung sozialer Heterogenität in den Programmgebieten.

### **Benachteiligte Gebiete als 'Stadtteile der Möglichkeiten' definieren**

Um privatwirtschaftliche Akteure aus dem Stadtteil und von Außen anzusprechen und in die Stadtteilentwicklung einzubinden ist es erforderlich, Programme und Gebiete neu zu definieren. Statt von Armutsbekämpfungsgebieten, sozialen Brennpunkten oder benachteiligten Gebieten zu sprechen, sollten die vorhandenen Potenziale und Ressourcen stärker in den Vordergrund gestellt werden, um die 'Stadtteile der Möglichkeiten' in den Mittelpunkt zu rücken. Hierbei geht es nicht darum, die vorhandenen Probleme und Defizite

zu kaschieren, sondern darum, Anreize in den Vordergrund zu stellen und Motivation zu wecken. Mögliche Anreize in Programmgebieten können Förderprogramme, Unterstützungsangebote, Vernetzungspotenziale, Entwicklungsmöglichkeiten, Nischen und Spielräume sein. Wenn es gelingt, diese Qualitäten zu transportieren, werden sich Unternehmen und Investoren eher interessieren, als wenn "nur" von den sozio-ökonomischen Problemen sowie den baulich-räumlichen Defiziten die Rede ist.

### **Flexible Gebietsgrenzen ermöglichen**

Sehr häufig scheidet die Einbeziehung von Unternehmen in die Stadtteilentwicklung daran, dass sie außerhalb formal definierter Gebietsgrenzen liegen und daher leider nicht die Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen können. Daher ist es erforderlich, Gebietsgrenzen möglichst nicht nur nach sozio-demographischen oder nach baulich-räumlichen Kriterien festzulegen und nicht zu eng zu definieren, sondern auch wirtschaftliche Verflechtungsräume zu berücksichtigen. Die Auswahl und Festlegung von Programmgebieten sollte möglichst mit Unternehmensvertretern/innen bzw. Verbänden oder der Wirtschaftsförderung gemeinsam getroffen werden.

### **Einbeziehung in gesamtstädtische Strategien der Wirtschaftsförderung**

Kleinräumige stadtteilbezogene Aktivitäten sind häufig nach wie vor nicht in gesamtstädtische Strategien der Wirtschaftsförderung integriert. Hier muss darauf hingewirkt werden, Interesse für die Stadtteile und Programmgebiete zu wecken, in dem die Potenziale und Chancen in den Vordergrund gestellt werden. Europäische Nachbarländer gehen z.T. erfolgreich diesen Weg und werben beispielsweise im Rahmen der Standortförderung für Stadtteilentwicklungsgebiete. Auch hier sei wieder auf das Beispiel Dublin verwiesen.

### **Schaffung flexibler und starker Träger der Stadtteilentwicklung**

Das Beispiel der STEG Hamburg zeigt, wie ein starker Träger mit unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen weit mehr bewegen kann, als ein Quartiersmanager der mit relativ leeren Händen da steht. Eine Entwicklungsgesellschaft, die auch Investitionen tätigen kann und Projekte selber realisiert, kann gerade die Wirtschaftsentwicklung im Stadtteil deutlich voranbringen, da hier rasche Ergebnisse produziert werden können und die Glaubwürdigkeit erhöht wird. Dabei ist von Bedeutung, dass die Maßnahmen wirtschaftlich tragfähig sein müssen und nicht nur von öffentlicher Förderung abhängig sein dürfen. Nur so ist

eine Nachhaltigkeit der Projekte gewährleistet. Ein Träger der Stadtteilentwicklung muss idealerweise auch unternehmerisch denken und handeln können, um nicht nur kurzfristige Ergebnisse zu erreichen, sondern Projekte zu realisieren, die dauerhaft tragfähig sind.

**Kontakt:**

Dipl.-Ing. Stefan Kreutz  
S.T.E.G. – Stadterneuerungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH  
Schulterblatt 26-36  
20357 Hamburg  
Fon: 040.4313930  
Email: stefan.kreutz@steg-hh.de

**Anmerkungen**

- 1 STEG Hamburg QN Spezial (2002): Dokumentation FORUM Stadterneuerung 2001 'Förderung lokaler Wirtschaft - zwecklos oder zukunftsweisend? Erfahrungsberichte aus der Praxis'.
- 2 Das Projekt ist 2002 bis 2004 von der EU / Generaldirektion Forschung finanziert worden. Siehe für weitere Informationen im Internet: [www.ensure.org/entrust](http://www.ensure.org/entrust).
- 3 Nähere Informationen über die Gründerzentren der STEG finden Sie im Internet unter [www.gruender-info.de](http://www.gruender-info.de), [www.sprungschanze.net](http://www.sprungschanze.net) sowie [www.karostar.de](http://www.karostar.de).
- 4 Unternehmer ohne Grenzen - Zentrum für ausländische Existenzgründer und Kleinunternehmer: [www.unternehmer-ohne-grenzen.de](http://www.unternehmer-ohne-grenzen.de)
- 5 Zu diesen EU-Projekten zählen das Forschungsprojekt ENTRUST (2002-2004) und das Interreg-Netzwerk European Learning Network LNet. Weitere Informationen unter [www.ensure.org/entrust](http://www.ensure.org/entrust) und [www.thelearningnetwork.net](http://www.thelearningnetwork.net)
- 6 So zum Beispiel im Rahmen des Quartiersmanagements Schanzenviertel von 1999 - 2003. Siehe hierzu auch im Internet: [www.schanzen-info.de](http://www.schanzen-info.de).
- 7 Hierzu liegen vielfältige Untersuchungen und Veröffentlichungen vor, z.B. von Dieter Läßle et al.
- 8 Siehe zu diesem Thema auch: Kreutz, Stefan / Krüger, Thomas / Reinken, Kurt: Public Private Partnerships - Paradigmenwechsel in der Stadterneuerung? In: Jahrbuch Stadterneuerung 2004.

**Literatur**

ENTRUST (2004): Regenerating neighbourhoods in partnership - learning from emergent practices

Kreutz, Stefan/ Krüger, Thomas/ Reinken, Kurt: Public Private Partnerships - Paradigmenwechsel in der Stadterneuerung? In: Jahrbuch Stadterneuerung 2004

STEG Hamburg QN Spezial (2002): Dokumentation FORUM Stadterneuerung 2001 'Förderung lokaler Wirtschaft - zwecklos oder zukunftsweisend? Erfahrungsberichte aus der Praxis'

[www.gruender-info.de](http://www.gruender-info.de)

[www.karostar.de](http://www.karostar.de)

[www.steg-hh.de](http://www.steg-hh.de)

[www.sprungschanze.net](http://www.sprungschanze.net)



# Lokale Ökonomie als Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten

## Ansätze der Existenzförderung in Duisburg

Strategien und Ansätze zur Existenzförderung im allgemeinen und die Möglichkeit der Einbindung von jungen Menschen in die Aktivitäten zur Förderung der lokalen Ökonomie in Duisburg, müssen vor dem Hintergrund der strukturellen Organisation dieser Aktivitäten im kommunalen Kontext betrachtet werden. Um in „Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf“ oder Stadtteilen, die sich negativ zu entwickeln drohen, dieser Entwicklung entgegenzusteuern, wurde in Duisburg die EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH (EG DU) eingerichtet.

Nachfolgend wird ein Überblick darüber gegeben, wie die Entwicklungsgesellschaft arbeitet, welche Aufgaben sie hat und mit welchen Instrumenten sie eine Verbesserung und Stabilisierung der lokalökonomischen Situation herbeizuführen versucht. Abschließend wird beispielhaft Bezug genommen auf Möglichkeiten, junge Menschen im Bereich der Förderung der lokalen Ökonomie besonders anzusprechen, sie in die lokalökonomische Entwicklung von sozialen Brennpunkten mit einzubeziehen und sie für Strukturwandelprozesse zu sensibilisieren.

## 1. Die EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH

### Räumliche Zuständigkeiten

Die Strukturwandelprozesse der vergangenen Jahrzehnte haben die Stadt Duisburg und hier die altindustriell geprägten Stadtteile Bruckhausen, Marxloh und Hochfeld in besonderer Weise getroffen. Die wegfallende ökonomische Basis verursachte massive soziale und kulturelle Veränderungen in diesen sog. „benachteiligten Stadtquartieren“. Mit massiver Hilfe des Ministeriums für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes NRW, das diese drei „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in das Programm „Soziale Stadt – NRW“ aufgenommen hat sowie Unterstützung des Bundes und der EU, wird im Rahmen der jeweiligen ortsteilspezifischen Stadterneuerungsaktivitäten gleichzeitig die wirtschaftliche, soziale, städtebauliche, infrastrukturelle und ökologische Situation der betroffenen Gebiete verbessert. Auch im Stadtteil Duisburg-Beeck – auch wenn es sich hierbei um keinen „Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf i.S. des Landesprogramms“ handelt – lassen die bisherigen Untersuchungen einen erhöhten Handlungsbedarf zur Bewältigung vorhan-

dener bzw. sich abzeichnender Problemlagen erkennen.

### Handlungsfelder

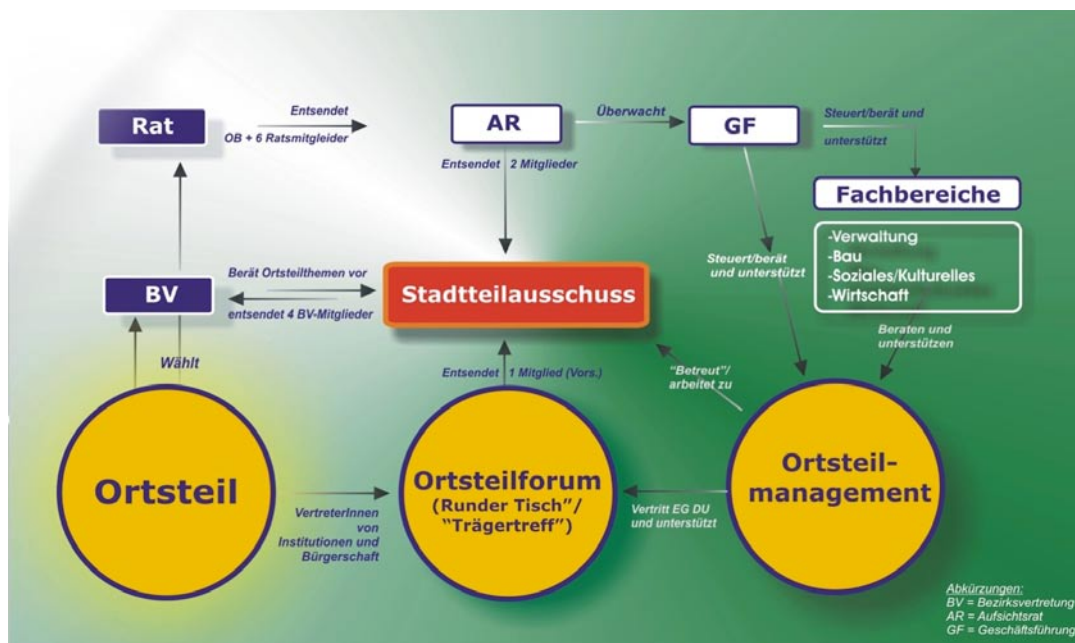
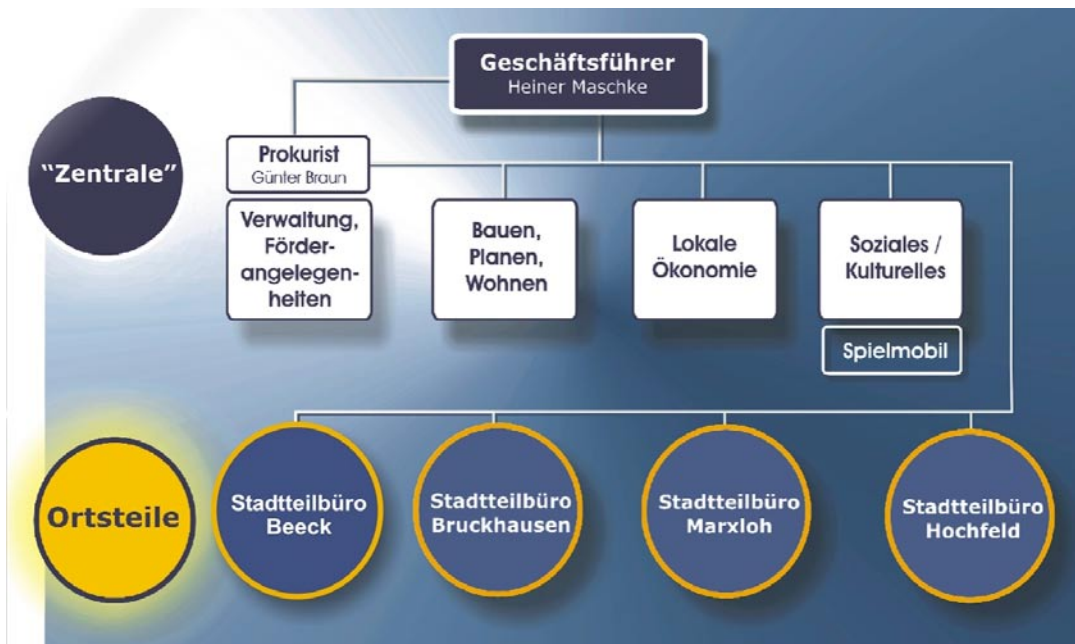
Die Aufgabe der EG DU ist die Mitwirkung an der Verbesserung der Wirtschafts-, Sozial- und Wohnstrukturen bei städtebaulichen, sozialpolitischen und interkulturellen Problemlagen der betroffenen Stadtteile. Die ortsteilspezifischen Aufgabenstellungen, die je nach Ausprägung der Problemlagen in den Stadtteilen variieren, werden jeweils in integrierten Handlungsprogrammen beschrieben, mit deren Umsetzung und Weiterentwicklung die EG DU durch den Rat der Stadt Duisburg beauftragt wurde.

Problemlagen in den Bereichen Beschäftigung und Qualifizierung werden in Duisburg in erster Linie durch die ebenfalls städtische Gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigungsförderung mbH (GfB) aufgefangen. Die EG DU unterstützt von der GfB auf der Basis arbeitsmarktpolitischer Instrumente durchgeführte Maßnahmen, indem sie betroffene Personenkreise direkt in ihren Projekten oder bei Projektträgern einsetzt (z. B. ABM, Langzeitarbeitslose, Jugendliche, Schulpraktikanten in Stadtteilbüros, Sprachförderkursen, Spielmobil). Sie führt jedoch keine eigenen Maßnahmen durch.

Als Handlungsfeld ist die Thematik „Beschäftigung/Qualifizierung“ für die EG DU dennoch von Bedeutung, da fast alle Förderaktivitäten direkt (z. B. im Bereich Lokale Ökonomie) oder indirekt (z. B. im Bereich LOS-geförderter Projekte) auf die Verbesserung der Beschäftigungssituation gerichtet sind. In einem gewissen Rahmen lassen sich daher auch Beschäftigungseffekte projektbezogen (qualitativ oder quantitativ) evaluieren.

### Organisation

Um den Problemen mit ihren unterschiedlichen Aufgabenbereichen gezielt und fachbezogen begegnen zu können, agiert in der „Zentrale“ der EG DU ein interdisziplinäres Team aus Architekten/innen, Ökonomen/innen, Planern/innen, Sozialpädagogen/innen und Verwaltungsfachleuten. Dieses Team steht den vor Ort eingerichteten Stadtteilbüros („Ortsteilmanagements“) beratend zur Seite oder führt eigenständige Projekte durch. Hierbei übernehmen die Stadtteilbüros die Funktion als „Anlaufstelle“ für die jeweiligen lokalen Akteure, während die Fachbereiche in allen Stadtteilen tätig werden.



### Institutionalisierte Bürger/innenbeteiligung

Die EG DU praktiziert eine über das übliche Maß an verwaltungsgewohnter Bürger/inneninformation hinausgehende Bürger/innenbeteiligung. Diese beginnt mit der Erstellung des integrierten Handlungsprogramms, das mit lokalen Akteuren, politischen und ortsteilbezogenen Gremien erarbeitet und abgestimmt wird und setzt sich fort in der Einbeziehung von Bürgern/innen bei Entscheidungen über Projekte und Fördermitteleinsatz.

Das jeweilige Ortsteilmanagement initiiert „Runde Tische“ oder Stadtteilkonferenzen bzw. ähnliche Foren, um die im Stadtteil vorhandenen Potenziale zu mobilisieren. Das Ortsteilforum ist auch in den Stadtteilausschüssen vertreten, die gebildet werden, um die gemeinsame Einbeziehung der lokalen Politik

und der Bürgerschaft in die ortsteilbezogene Arbeit zu ermöglichen. Mit der Bildung der Stadtteilausschüsse werden sowohl die Bürger/innenbeteiligung als auch die Transparenz der Entscheidungsprozesse auf Ortsteil- und übergeordneter Ebene gewährleistet. Beides sind Ziele und wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg der integrierten Stadtteilerneuerung. Bürger/innenbeteiligung ist somit als Querschnittsaufgabe, gleichbedeutend mit einem zusätzlichen Handlungsfeld, zu sehen.

### Strategien und Effekte

Zusammengefasst lassen sich die Strategien zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben in problematischen Stadtteilen für die EG DU daher wie folgt beschreiben:

- ganzheitlicher, integrierter Handlungsan-

- satz auf der Basis eines ortsteilspezifischen Handlungsprogramms unter
- Einrichtung von Stadtteilbüros mit
- erweiterter, institutionalisierter Bürger/innenbeteiligung

Der etwa 10-jährige Erfahrungshintergrund in der stadtteilbezogenen Arbeit der EG DU lässt die Behauptung zu, dass – wenn auch noch eine Menge zu tun ist und längst nicht alle Ziele erreicht sind – überwiegend positive Effekte in den Stadtteilen erzielt werden konnten. Diese lassen sich beschreiben an Hand der

#### **Verbesserung der Lebensqualität durch**

- Verbesserung der Infrastrukturen (Straßenrückbau, Platzgestaltung, Spielplätze und Freizeiteinrichtungen, Fassadengestaltung, Umnutzung denkmalwerter Gebäude)
- Interkulturelles Miteinander (Moscheeneubau und -öffnung, Straßen- und Stadtteilfeste, Einsatz Spielmobil)
- Verbesserung von Bildung und Sprache (Sprachförderprogramm, Kinderbibliothek)
- Beschäftigungseffekte durch Gewerbeansiedlungen und Gründungen (Herrichtung und Vermarktung von Gewerbegebieten, Investorenansprache, Unterstützung von Eigentümern zur Leerstandsvermeidung, Kampagne „Schlafende Gewerbeobjekte gesucht“)

#### **Schaffung und Festigung lokaler Strukturen durch**

- Initiierung von Bürger/innenforen, Vereins- und Unternehmer/innen-Stammtische, Gewerbevereinigungen (TIAD), Vereinsgründungen, Entwicklungspartnerschaft KWS, Ideenwerkstätten, EG DU-Ortsteilbüros

## **2. Handlungsfeld Lokale Wirtschaft**

Die EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH verankerte das Handlungsfeld „Förderung der Lokalen Ökonomie“ erstmalig 1995 im Handlungsprogramm für den Duisburger Stadtteil Marxloh. Als Konsequenz aus dem theoretischen Anspruch eröffnete sie 1996 das wohl bundesweit erste, zentral im Stadtteil gelegene „Büro für Wirtschaftsentwicklung“. Eine Einrichtung, die auch über die rein wirtschaftsrelevanten Themenstellungen hinaus von der Stadtteilbevölkerung so gut angenommen wurde, dass sie als Vorbild für die heutigen Stadtteilbüros in allen vier Stadtteilen diente. Die bewusst angelegte interkulturelle Besetzung des Büros kann als Grundlage für die Entwicklung und Förderung der Migrantenökonomie betrachtet werden. Die consequen-

te Einbeziehung der Migranten/innen und ihrer Ressourcen in die lokal-ökonomische Entwicklung haben u. a. dazu geführt, dass das Büro als recht erfolgreich gilt. So gibt es auch kaum ein Projekt des heutigen „Fachbereichs Wirtschaft“ (in die „Zentrale“ überführtes Büro für Wirtschaftsentwicklung), das Migranten/innen nicht involviert.

#### **Ziele und Aufgaben**

Der Fachbereich Wirtschaft der EG DU ergreift gezielte Maßnahmen in den Stadtteilen, um

- die Beschäftigungs- und Versorgungssituation zu verbessern,
- Abwanderungen und Kaufkraftabflüsse zu stoppen,
- die Identifikation von Bewohnern/innen und Gewerbetreibenden mit dem Stadtteil zu stärken und
- Eigenaktivitäten lokaler Akteure zu fördern.

Um die Gewerbetreibenden bei der Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation zu unterstützen werden zum einen individuelle, problemorientierte Betreuungen angeboten. Hierbei geht es um Themen wie z. B. Fördermöglichkeiten, Nachfolgeregelungen, Krisenmanagement oder auch Parkregelungen im Stadtteil. Themen allgemeineren Inhalts, wie z. B. „Energiesparen im Betrieb“, „Personalführung“ oder allgemeine betriebswirtschaftliche Fragestellungen werden in Veranstaltungsform behandelt.

#### **Beratung und Betreuung**

Einen weiteren Themenkomplex bildet der Bereich Existenzgründungsberatung. Hierbei ist hervorzuheben, dass ca. 70 % der zu Beratenden Migranten/innen sind. In der Beratung wird der gesamte Prozess der Existenzgründung individuell betreut, es werden Unternehmenskonzepte überprüft und Wege zur Finanzierung aufgezeigt.

Der Anteil individueller Beratung und Betreuung zu Fragen der lokalen Ökonomie ist seit der Umstrukturierung des ehemals dezentralen Büros in einen Fachbereich als leicht rückläufig zu bezeichnen. Aufgefangen werden diese Leistungen jedoch durch spezifische städtische Einrichtungen, die Duisburger Gesellschaft für Wirtschaftsförderung oder die lokalen Kammern. Zurückzuführen ist dieser Wandel darauf, dass sich die Förderung der lokalen Ökonomie in Duisburger Stadtteilen seit einigen Jahren stärker in Richtung Projektentwicklung orientiert, was nicht zuletzt mit der sich ändernden Förderlandschaft auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene zusammenhängt.

## Projektentwicklung

Die Entwicklung von Projekten zur Förderung der lokalen Ökonomie mit und für die Bewohner/innen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf unterliegen mehr und mehr dem Anspruch an wirtschaftliche Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit. Vor dem Hintergrund immer noch zunehmender kommunaler Finanzierungsprobleme steigt der Anspruch, dass eingesetzte öffentliche Fördermittel mittel- bis langfristig eine Rentabilität in dem Sinne aufweisen, dass sich einmal geförderte Projekte als auf die Dauer eigenständig tragfähig erweisen und damit von Subventionstöpfen abgekoppelt werden können. Betriebswirtschaftliche Ziele und Maßstäbe werden immer stärker auch auf soziale, kulturelle, interkulturelle und städtebauliche Maßnahmen übertragen. Hier eröffnet sich für das Handlungsfeld Lokale Ökonomie ein breites Aufgabenfeld, das oft im interdisziplinären Zusammenspiel mehrerer Handlungsfelder, unter größtmöglicher Bürger/innenbeteiligung und nicht zuletzt unter Berücksichtigung der Ökonomie der öffentlichen Haushalte zu bearbeiten ist.

Nachfolgende Auflistung gibt einen beispielhaften Überblick über das Spektrum von Projektentwicklungen der EG DU unter überwiegend ökonomischer Zielsetzung:

- Gewerbeflächenentwicklung für KMU in Marxloh
- Musikbunker Marxloh als public-private-partnership
- Umnutzung des ehemaligen Freibades Schwelgern zur multifunktionalen Spiel- und Sportfläche
- Privatisierung des Schwelgern-Cafés
- Förderung und Errichtung einer Jugendlehrgangsstätte Schwelgern
- Revitalisierung der Kaiser-Wilhelm-Straße
- Kultur- und Stadtteilzentrum Alte Feuerwache Hochfeld
- Kulturbunker Bruckhausen
- Wake Up! – Kampagne zur Mobilisierung leerstehender Gewerbeimmobilien

## Förderung von Kooperation und Selbstorganisation

Einen gewichtigen Anteil der Aufgaben im Bereich der Förderung der lokalen Ökonomie nimmt die Initiierung, Organisation und Betreuung von Kooperationen zwischen Gewerbetreibenden – besonders auch zwischen deutschen und ausländischen Gewerbetreibenden – ein. Angeregt wird die Selbstorganisation und Bildung von eigenständigen Strukturen, die langfristig ohne Einwirkung öffentlicher Institutionen die Interessen von Unternehmen, Eigentümer/innen und Bewohnerschaft vertreten und die Stadtteilentwicklung selbst mit in

die Hand nehmen. Beispiele hierfür sind:

- Unternehmer/innentreffs
- Stadtteilmarketing-Prozess Hochfeld (Gastronomieführer, Handwerkerfest)
- Verein Türkischer Geschäftsleute in Duisburg (TIAD)
- Unterstützung der Werberinge
- Schaufenstergestaltungswettbewerb
- Stadtteil-CD-Rom
- Entwicklungspartnerschaft Kaiser-Wilhelm-Straße
- Eigentümer/inneninitiative „Klüngel-Klub“
- Ideenwerkstatt Kaiser-Wilhelm-Straße, Marxloh,
- Gastronomieführer Hochfeld

## Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für die Förderung lokaler Wirtschaftsentwicklung und Existenzförderung

Der lokalen Wirtschaftsentwicklung in Problemstadtteilen stehen neben den bundes- bzw. landesweit allgemein zugänglichen Möglichkeiten für Einzelfallförderungen keine zusätzlichen, spezifischen Fördermittel zur Verfügung. Einzelfallförderungen sind – auch wenn sie, z. B. bei Existenzgründungen, für den gesamten Stadtteil von Bedeutung sind – daher direkt kaum möglich, höchstens über Umwege im Zusammenhang mit städtebaulichen, sozialen oder kulturellen Zielen etc. Die Förderung lokaler Wirtschaftsentwicklung erfolgt daher im wesentlichen indirekt über Beratungsleistungen, Weitergabe von fachlichem Know-How, Motivation, Kooperationsförderung, Moderation etc.

Die Gründe für diese Förderpraxis sind Betroffenen nicht immer leicht darzulegen. Wünschenswert wäre daher eine Lockerung der wirtschaftsbezogenen Förderpraxis, zumal wenn lokale, fachkompetente Beurteilungs- und Vergabestrukturen existieren.

Erfolgversprechend im Hinblick auf die lokale Wirtschaftsentwicklung erscheint es, den Grad der Selbstorganisation in den Stadtteilen zu erhöhen und Bündnisse von Aktiven unter Gewerbetreibenden, Eigentümern/innen und Bewohnern/innen zu schaffen. Diese können für weitere Interessierte als Ansprechpartner/innen fungieren, ihre gemeinsamen Interessen formulieren und diese im Austausch mit Politik und Verwaltung als Organisation besser zur Geltung bringen.

## 3. Möglichkeiten der Integration junger Menschen in Strategien der lokalen Wirtschaftsentwicklung

Die Ausführungen zum Handlungsfeld „Lokale Wirtschaft“ verdeutlichen, dass die originären Zielgruppen des Themenfeldes Lokale Wirt-

schaftsentwicklung (zukünftige) Unternehmen, Gewerbetreibende, Existenzgründer/innen und Immobilieneigentümer/innen sind. Darunter befinden sich erfahrungsgemäß wenig Jugendliche bzw. junge Erwachsene, für die eine abhängige Beschäftigung oder Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen an erster Stelle ihrer Lebensweggestaltung stehen. Auch wenn es mittlerweile immer mehr Ansätze gibt, Jugendliche schon in der Schule auf ein späteres Leben als Unternehmer/in vorzubereiten und dafür zu motivieren (z. B. Medienkoffer „Selbständigkeit“ des Gründungsnetzwerks Go! NRW, Schülerfirmen etc.).

Auch die EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH bemüht sich in ihrem Themenfeld „Förderung der Lokalen Ökonomie“ um Ansätze und Strategien, die eine Verknüpfung der Interessenlagen von Jugendlichen mit den Chancen und Problemen von Gewerbe und Handel zum Inhalt haben. Dabei liegt der Focus auf der Ökonomie des Stadtteils, dem Ort, wo Jugendliche leben. Es schließt aber einen Blick über den lokalen Tellerrand nicht aus, da insbesondere Jugendliche heute wie auch zukünftig steigenden Mobilitätsanforderungen gerecht werden müssen.

Abschließend werden beispielhaft einige Ansätze für Aktivitäten zur Integration junger Menschen in Strategien der lokalen Wirtschaftsentwicklung aufgezeigt:

#### **Beispiel 1 „Wie stelle ich mir die Zukunft des Stadtteils vor?“**

Zu diesem Thema erarbeiteten Schüler/innen einer 9. Marxloher Gesamtschulklasse im Rahmen von Projekttagen dreidimensionale Stadtteilmodelle, die ihre Wünsche in Bezug auf die Stadtgestaltung, die anzusiedelnden Unternehmen und Freizeiteinrichtungen sowie die Wohnumfeldverbesserung widerspiegeln. Informationen über mögliche Perspektiven erhielten sie dazu vom Büro für Wirtschaftsentwicklung der EG DU in Form von Szenarien, die mögliche positive wie negative Entwicklungen des Stadtteils aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht schilderten: Zukunftsbild 1 „Marxloh wird wieder lebenswerter Stadtteil“ und Zukunftsbild 2 „Marxloh gerät ins Abseits“. Über die Vorstellungen der Schüler/innen wurde presseseitig ausführlich berichtet und alle Marxloher/innen konnten die Werke vier Wochen im Schaufenster des Büros besichtigen. Ziel war es, die Jugendlichen als Träger des Entwicklungsprozesses im Stadtteil zu motivieren.

#### **Beispiel 2 – 1. Hochfelder Handwerkerfest „Mit Energie in die Zukunft“**

Die Energieagentur NRW, die Globus-Gesamt-

schule und die EG DU veranstalteten in Anlehnung an schon durchgeführte Handwerkermärkte in Gelsenkirchen und Ahlen das erste Hochfelder Handwerkerfest in Kombination mit dem jährlichen Schulfest der Schule. Weitere Kooperationspartner/innen wie Kreishandwerkerschaft, Verbraucherzentrale, Umweltamt, Innungen und Hochfelder Handwerksbetriebe der Branchen Heizung, Klima, Sanitär, Bedachungen etc. nahmen an dieser eintägigen Veranstaltung teil. Ziel war es, den Kooperationsgedanken zwischen Schule und Wirtschaft auf Stadtteilebene zu fördern, den Gewerbetreibenden eine Plattform zur Präsentation und Kontaktaufnahme zu zukünftigen Kunden zu verschaffen und Schülern/innen ein kleines Spektrum an Berufen in energiebezogenen Branchen zu vermitteln (eine Dokumentation des Festes liegt vor).

#### **Beispiel 3 „Stand-by – Versteckter Stromverbrauch von Elektrogeräten“**

Anlässlich dieses bundesweiten Aktionstages am 12.10.04 konnte sich abermals in Kooperation zwischen Energieagentur, Globus-Schule, EG DU und Verbraucherzentrale eine Hochfelder Branche (Einzelhandel und Handwerker für Elektrogeräte) mit einer Schüler/innen-Aktion der Öffentlichkeit präsentieren. Schüler/innengruppen führten in den Betrieben Messungen an Geräten und Interviews mit Experten/innen durch. Die Aktivitäten wurden pressewirksam begleitet und den Betrieben wurde kostenlos Werbematerial zu Verfügung gestellt. Ziel war, das ökologische Leitthema zum Vorteil von Stadtteilwirtschaft und Schülerinformation zu nutzen.

#### **Beispiel 4 „Jugend in Arbeit“**

Dieses arbeitsmarktliche Förderprogramm, durch das Betriebe eine Förderung der Personalkosten für eingestellte Jugendliche in Anspruch nehmen konnten, wurde durch das Büro für Wirtschaftsentwicklung einer Gruppe von Migranten – Unternehmen vorgestellt, die erfahrungsgemäß wenig über ihre Möglichkeiten informiert sind. Ziel war es, die Bereitschaft zur Einstellung von jungen Menschen zu wecken und auf betriebliche Vorteile hinzuweisen.

Die EG DU ist immer wieder in z. T. stadtweiten Kooperationen zur Schaffung von Ausbildungsverbänden, insbesondere auch unter Migranten – Unternehmen, involviert. Aktuell betreut sie im Rahmen verschiedener LOS-geförderter Projekte folgende Maßnahmen:

- Sensibilisierung von Migranten – Unternehmen zur Einrichtung von Schüler/innenpraktika und Ausbildungsverbänden durch den Verein türkischer Geschäftsleute in Duisburg und Umgebung e. V. (TIAD)

- Das Projekt „Berufsrecherchen“ der Alevitischen Gemeinde, in dem Schüler/innen durch Betriebsbesuche und Interviews Firmensteckbriefe erstellen
- Gezielte Vorbereitung von Jugendlichen auf Einstellungstests durch das Unternehmen ThyssenKrupp Stahl, das eigenes Trainer-Personal und Know-How hierfür einsetzt.

**Kontakt:**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Anke Gorres  
EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg  
mbH  
Willy-Brandt-Ring 44  
47169 Duisburg  
Fon: 0203.99429-31  
Email: [agorres@eg-du.de](mailto:agorres@eg-du.de)  
Info: [www.eg-du.de](http://www.eg-du.de)

## **Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Modellprojekt „Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadteilökonomie“, BEST, im Bezirk Pankow**

Die Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadteilökonomie BEST wurde mit einer Laufzeit von zwei Jahren im Rahmen des EU-Programms Europäischer Sozialfonds (ESF), Artikel 6 (Innovative Maßnahmen) zum Thema „Lokale Beschäftigungsstrategien und Innovation“ von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Technologie-Netzwerk Berlin e.V. umgesetzt. In dieser Zeit wurde BEST modellhaft in drei Berliner Quartiersmanagement Gebieten durchgeführt: am Falkplatz und Helmholtzplatz des Bezirks Pankow und am Boxhagener Platz im Bezirk Friedrichshain – Kreuzberg. Das Modellprojekt BEST wurde am 30.11.2004 erfolgreich abgeschlossen. Die Ergebnisse und Erfahrungen möchte ich Ihnen im folgenden darlegen.

Zunächst will ich jedoch darauf hinweisen, dass BEST keinen zielgruppenorientierten Ansatz verfolgt, sondern gebietsorientiert ausgerichtet ist. Die Angebote der Agentur richten sich vorrangig an alle vom Arbeitsmarkt ausgegrenzte Personengruppen, dazu gehören in vielen Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf auch immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene. Insofern leistet der Ansatz der Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadteilökonomie einen Beitrag zur Integration von jungen Menschen in sozialen Brennpunkten.

Vorrangiges Ziel von BEST ist die Förderung der Stadteilökonomie durch die Gründung sozialer Unternehmen. Diesen Prozess unterstützt die Entwicklungsagentur im wesentlichen durch Wissenstransfer, Qualifizierung und Ressourcenvermittlung mit Hilfe projektbezogener Kooperationen zwischen Partnern/innen, Ideenträgern/innen, Experten/innen und Klienten/innen. In sozialen Unternehmen können zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden und gleichzeitig unterversorgte Bedürfnisse in den Quartieren abgedeckt werden, das haben die Erfahrungen aus der Modellphase gezeigt.

Im öffentlichen wie im privatem Sektor ist derzeit wenig Beschäftigungswachstum zu erwarten. Die internationale Johns-Hopkins-Studie bescheinigt dem Dritten Sektor hingegen die höchsten Wachstumsraten der Beschäftigung. Die Europäische Kommission hat im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative „Third System and Employment“ für Europa etwa 8,6 Mill. Arbeitsplätze in diesem Sektor geschätzt, weshalb wir gerade in Gebieten mit besonde-

rem Entwicklungsbedarf hier Potenzial für Beschäftigung sehen.

Mit Hilfe des Modellprojekts BEST haben wir vom Technologie-Netzwerk Berlin e.V. die Möglichkeiten und Verfahren einer Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und zur Förderung der Stadteilökonomie getestet. Mit Erfolg: In allen drei Gebieten existieren Unternehmen mit Büros, von denen aus die Gründungen eingeleitet wurden.

Der Aufbau Sozialer Unternehmen funktioniert anders als die Gründung herkömmlicher Unternehmen. Er beginnt mit der Ermittlung der Bedarfslage und knüpft an diese an. Anhand der sieben Schritte, die zum Aufbau erforderlich sind, will ich Ihnen hier die Ergebnisse von BEST in Pankow detaillierter erläutern:

Die sieben Schritte sind:

1. Mobilisierung der Betroffenen in den benachteiligten Stadtquartieren
2. Aufbau eines organisatorischen Kerns von Gründern/innen in Arbeitsgruppen
3. Formelle Gründung der sozialen Unternehmen
4. Bestimmung der Geschäftsbereiche und Aufnahme von Geschäftstätigkeiten
5. Aufbau und Entwicklung der Geschäftsbereiche
6. Akquisition von Aufträgen und Kapital
7. Aufbau der Holding bzw. des Stadteilbetriebs

In den Gebieten Helmholtzplatz und Falkplatz war die Mobilisierung von Betroffenen äußerst erfolgreich. Im ersten Jahr wurden über 100 arbeitslose Anwohner/innen oder von Arbeitslosigkeit Bedrohte von BEST erreicht. Im zweiten Jahr konnte die Zahl der Erreichten sogar noch verdoppelt werden. Das zentrale Büro der Agentur befand sich im Wedding. In den Modell – Quartieren wurden bei Kooperationspartnern/innen dezentral regelmäßige Sprechstunden eingerichtet; es wurde eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit betrieben und zu mehreren Workshops zur Gründung von sozialen Unternehmen eingeladen. Die Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen in den Quartieren, von fünf „Lokalen Foren zur Gründung von sozialen Unternehmen“, hat weitere Gründer/innen und Interessierte mobilisiert.

Aus den Workshops heraus bildete sich die „Arbeitsgruppe genossenschaftliche Existenzgründung in sozialen Unternehmen“ mit 17 festen Mitgliedern. Die AG stellte den ersten

organisatorischen Kern von Gründern/innen dar. Zentrale Aufgabe war zunächst die Arbeitsfähigkeit der Gruppe zu gewährleisten, was durch die Anmietung von eigenen Geschäftsräumen in der Dunckersraße 15 erreicht wurde. Seit Juni 2003 ist die Gruppe aktiv und hat mehrere Mikroprojekte im Rahmen des Programms „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ – LOS akquiriert und durchgeführt. Im Gründungsprozess wurden vier thematische Arbeitsgruppen eingerichtet, die AG öffentlicher Raum und Wohnumfeld, die AG Kinder, Familie und Gesundheit, die AG wohnortnahe Dienste und die AG Kunst und Kultur. Es wurden fünf lokale Foren zur Gründung von sozialen Unternehmen zu diesen Themen durchgeführt. Die Arbeitsgruppen bestanden nicht nur aus den Gründer/innen selbst, sondern auch aus anderen Akteuren/innen und Experten/innen. So entstanden folgende Geschäftsideen, die die vorhandenen Problemlagen der Quartiere aufgreifen:

1. Park Partner Prenzlauer Berg – ein Pflege- und Instandsetzungsbetrieb für den Mauerpark und interkulturelle Gärten
2. Kinderrestaurant Toni Makkaroni und ein Projekt „kids fit for life“
3. Angebote von wohnortnahen Diensten für Anwohner/innen und Kleingewerbe sowie der Tauschring Helmholtzplatz
4. Selbsthilfeinitiative „Kunstgruppe Quartier“ und eine Agentur „Art 4 hire“.

Im Juni 2004 kam es zur Gründung des sozialen Unternehmens Bürgersteig e.V. In Deutschland sind zwar Vereine die häufigste von sozialen Unternehmen genutzte Rechtsform, wir werden aber hier weitere Rechtsformen komplementär nutzen wie GmbH oder eG. Die Mitglieder setzen sich aus den o. g. Gründungsinitiativen zusammen und unterstützen sich gegenseitig bei ihren Vorhaben, was zu wertvollen Synergieeffekten führte. Ziel von Bürgersteig e.V. ist neben der Umsetzung der einzelnen Geschäftsbereiche auch der Aufbau einer Holding „Stadtteilbetrieb Prenzlauer Berg“.

Zur Bestimmung und Weiterentwicklung der Geschäftsbereiche wurden Machbarkeitsstudien und Kundenbefragungen durchgeführt, zum Beispiel für den Geschäftsbereich wohnortnahe Dienste sind 111 Haushalte und 30 Gewerbebetriebe nach Angebot und Kaufkraft befragt worden. Ferner wurde eine Konzeption und Kalkulationsgrundlage für die Pflege- und Instandhaltung des Mauerparks erarbeitet und das Kinderrestaurant als mobile Kochstation bereits mehrfach erprobt.

Bürgersteig e.V. hat zu den potentiellen Auftraggebern/innen, Kunden/innen und Kooperationspartnern/innen stetig Kontakt aufgebaut und befindet sich mitten im Prozess der Akqui-

se von Aufträgen und Kapital. Dies trägt erste Früchte:

Der Verein Bürgersteig e.V. hat erste Geschäftstätigkeiten aufgenommen. Zum Beispiel hat der Verein einen Auftrag vom Bezirksamt Pankow erhalten, einen Treffpunkt für LOS-Mikroprojekte für beide QM – Gebiete zu betreiben, er unterhält ein Mietverhältnis, hat Einnahmen und führt Mikroprojekte im Rahmen von LOS und der „Aktion Mensch“ durch.

Eine Qualifizierung und Begleitung durch BEST war in diesem Prozess unbedingt erforderlich. BEST hat die Gründungsinitiativen und Mitglieder des Bürgersteigs e.V. unterstützt und begleitet, insbesondere bei:

- der Erstellung von Machbarkeitsstudien zur Überprüfung der Bedarfslagen
- hinsichtlich möglicher Rechtsformen sozialer Unternehmen
- dem Aufbau von Kooperationsbeziehungen
- hinsichtlich der inhaltlichen und organisatorischen Struktur
- bei der Erstellung der Business Plans
- bei der Akquise von Aufträgen und Kapital

Auf der Grundlage der Analysen und Umfragen sind Geschäftspläne erarbeitet worden, mit dem Ziel, die langfristige Tragfähigkeit der Unternehmen zu planen und vorzubereiten. An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass Soziale Unternehmen spezielle betriebswirtschaftliche Instrumente benötigen und somit auch dem businessplan eine andere Funktion als die der Finanzakquisition allein zukommt. Da die Geschäftspläne auf der Bedarfslage im Stadtteil aufbauen, ist hier das soziale Marketing von besonderer Bedeutung. Der Prozess der Unternehmensentwicklung und auch des Marketings unterscheidet sich bei einem sozialen Unternehmen von einem klassischen Unternehmensmarketing. Es geht zum Beispiel für „Park-Partner Prenzlauer Berg“ oder „Toni Makkaroni“ darum, ein neues Verhältnis zwischen Auftraggeber/innen, Nutzern/innen und Unternehmen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Die anonyme Marktbeziehung wird aufgehoben und durch konkrete Vereinbarungen ersetzt. So hat sich zum Beispiel die mobile Kochstation des Kinderrestaurants als wichtiger Baustein im Unternehmensmarketing etabliert und wird beibehalten. Durch den direkten Kontakt mit Eltern, Kindern und Einrichtungen kann das Angebot auf den konkreten Bedarf abgestellt werden. Zudem werden freiwillige Mitarbeiter/innen mobilisiert. Auch die Kapitalbedarfsprobleme müssen anders gelöst werden, weil Soziale Unternehmen in der Regel weder über ausreichendes Finanzkapital noch andere Sicherheiten verfügen, weshalb Kredite keine wirkliche Lösung darstellen.



Zur Finanzierung der einzelnen sozialen Unternehmen werden folgende Einnahmen- und Finanzierungsquellen sukzessive erschlossen:

- Aufträge der öffentlichen Hand, zum Beispiel des AUNs (Amt für Umwelt und Natur), einer Ganztagschule u.a.
- Einnahmen durch Tätigkeiten am Markt, zum Beispiel durch die Einrichtung eines Pavillonbetriebs, dem Verkauf von Mittag- und Abendessen usw.
- Einnahmen durch soziales Kapital: dazu gehören Stiftungsgelder, freiwillige unbezahlte Arbeit (auf Gegenseitigkeit), Spenden, zum Beispiel in Zusammenarbeit mit dem Freundeskreis Mauerpark, Toni e.V. usw.

So sind zum Beispiel im Bürgersteig e.V. bereits an die 7000 Arbeitsstunden freiwillig unbezahlt geleistet worden, wenn man den gesamten Prozess und die einzelnen Geschäftsbereiche betrachtet.

Im Verein Bürgersteig e.V. entstehen eine Reihe von Synergieeffekten zwischen den einzelnen sozialen Unternehmen bzw. Geschäftsteilen. Ein wichtiger Aufgabenbereich des Vereins ist die Bündelung von Overheadaufgaben, wie Verwaltung, Buchführung, Raummanagement, Personalverwaltung und Akquisition etc. Benötigt wird aber, um die Geschäftsbereiche weiter auszubauen und zu verstetigen sowie die Gründung und den Aufbau einer lokalen Partnerschaft zu formalisieren, ein Stadtteilbetrieb, der in Form einer Holding agiert. Dies soll von BEST in Pankow im nächsten Jahr angegangen werden. Zielsetzung bzw. Mission des Stadtteilbetriebs ist es einerseits, sozial und ökologisch nützliche Arbeitsplätze in den Quartieren Helmholtzplatz und Falkplatz bereitzustellen und diese langfristig zu sichern und andererseits mit den Angeboten die Lebensqualität vor Ort zu verbessern. Damit wird ein Beitrag zur Stärkung der Stadtteilökonomie insgesamt geleistet. Die einzelnen Geschäftsfelder operieren dann eigenverantwortlich unter dem Dach der Holding als Soziale Unternehmen. Eine weitere Aufgabe der Holding ist es, den Raum und die Ressourcen für weitere Unternehmensentwicklungen bereitzustellen.

Um die initiierten sozialen Unternehmen im Bezirk Pankow weiter zu betreuen, in den Gebieten zu erhalten und ihren Fortbestand zu sichern, ist die Weiterführung von BEST in Pankow geplant.

Zuletzt lassen sie mich noch auf die positiven Rahmenbedingungen unserer Arbeit im Quartier zurückkommen:

Die gute Zusammenarbeit mit dem Bezirkssamt Pankow von Berlin, insbesondere mit dem Bündnis für Wirtschaft und Arbeit, der lokalen Koordinierungsstelle LOS und mit den Quartiersmanagement-Teams Falkplatz und

Helmholtzplatz der S.T.E.R.N. GmbH haben zum Erfolg des Modellprojekts BEST in Pankow beigetragen.

**Kontakt:**

Heike Birkhölzer  
Dipl. Ing. für Stadt- und Regionalplanung  
Technologie-Netzwerk Berlin e.V.  
Wiesenstr. 29  
13357 Berlin  
Fon: 030.46988227  
Email: H.Birkhoelzer@technet-berlin.de

## Einbeziehung von Migrantenökonomien

Als Bildungsberaterin, die im Projekt KUMULUS<sup>1</sup> tätig ist, möchte ich gerne die Arbeitsschwerpunkte und unsere Vorgehensweise bei KUMULUS einem Projekt des Vereins Arbeit und Leben näher vorstellen, um im Anschluss daran die Einbeziehung von Migrantenökonomien zu erläutern.

Das Projekt KUMULUS besteht seit nunmehr 15 Jahren. Es wurde 1993 von der ehemaligen Ausländerbeauftragten des Senats von Berlin, Frau Barbara John, initiiert mit dem Ziel, die Ausbildungsbeteiligung von Migrantenjugendlichen zu erhöhen. Besonders nach dem Fall der Berliner Mauer und den damit einhergehenden Strukturwandlungen und dem Anstieg der Arbeitslosigkeit, hatte sich gezeigt, dass junge Menschen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu ihren deutschen Altersgenossen, größere Schwierigkeiten haben, einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden. Das multikulturell zusammengesetzte Team von KUMULUS berät Jugendliche bis 25 Jahre und auch ihre Eltern. Die Mitarbeiter/innen verfügen sowohl über langjährige pädagogische Erfahrungen, als auch Fachwissen über das Schul- und Ausbildungssystem in Deutschland und den jeweiligen Herkunftsländern. Alle bringen ihre individuellen Migrationserfahrungen und interkulturellen Kompetenzen ein. Neben der Beratungssprache Deutsch sprechen die Mitarbeiter/innen von KUMULUS Türkisch, Polnisch, Arabisch, Russisch und Englisch. Die Hälfte der ratsuchenden Jugendlichen bei KUMULUS kommen aus der Türkei, ca. 15-20 % jeweils aus Osteuropa und den arabischen Ländern, darüber hinaus vertreten sind Jugendliche aus Ex-Jugoslawien und sonstigen zumeist europäischen Ländern. Die Mehrheit der ratsuchenden Jugendlichen hat einen Realschulabschluss absolviert, die anderen Jugendlichen haben einen erweiterten Hauptschulabschluss. Jugendliche ohne oder mit einem einfachen Hauptschulabschluss sind zwar nicht die originäre Zielgruppe von KUMULUS, werden aber trotzdem wegweisend beraten. Neben der Einzelberatung kooperiert KUMULUS mit allen Partnern die an der beruflichen Bildung beteiligt sind, insbesondere mit Oberschulen, Berufsberatungen der Agenturen für Arbeit, Kammern und Berufsverbänden, Betriebsinhabern/inhaberinnen und relevanten Multiplikatoren/innen.

Eine besondere Relevanz für die Thematik der Migrantenökonomie hat die Frage: Wie sieht die Ausbildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Berlin aus,

wie ist die Ausgangssituation und die Problemlage in Berlin? Hierbei gibt es mehrere Aspekte zu beachten, die eine Rolle spielen: Der demografische Aspekt beinhaltet, dass die Berliner Wohnbevölkerung mit Migrationshintergrund relativ jung ist (KUMULUS – Jahresbericht 2003, S. 4). Insgesamt liegt der Migrantenanteil in Berlin bei ca. 13 %, wobei 17,5 % im Westteil und knapp 6 % im Ostteil der Stadt leben. Den höchsten Anteil mit 27,1 % verzeichnet der Großbezirk Mitte (Tiergarten, Wedding, Mitte), gefolgt von Friedrichshain-Kreuzberg mit 22,4 % und Neukölln mit 21,4 %. Setzt man diese Zahlen in Bezug zum Anteil der Berliner Schüler und Schülerinnen ohne deutschen Pass, dann ist festzustellen, dass dieser mit 15,8 % recht hoch ist, die Migrantenbevölkerung also offensichtlich sehr jung ist.

Die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport veröffentlichte in seiner Schuljahresstatistik von 2002/2003 zum ersten Mal auch Zahlen von Schüler/innen nichtdeutscher Herkunftssprache und Migrationshintergrund, um ein genaueres Bild des Anteils an Migrantenjugendlichen zu zeichnen. Der Anteil von Schüler/innen nichtdeutscher Herkunftssprache betrug in diesem Schuljahr 23,3 % mit einem leichten Anstieg. Die Wohnlage ist ein weiterer Aspekt, der die Ausgangssituation und Problemlage beeinflusst. Der Anteil der Migranten/innen in der Wohnbevölkerung der einzelnen Berliner Bezirke ist höchst unterschiedlich: Den höchsten Migrantenanteil in der Wohnbevölkerung haben die Bezirke Tiergarten, Wedding, Kreuzberg und Neukölln. Diese Gewichtung gibt auch die Einsatzschwerpunkte von KUMULUS vor.

Bei der Erfassung der Schulerfolge der Migrantenjugendlichen in Berlin unterscheidet die Senatsverwaltung bei der statistischen Erfassung nicht nach Herkunft, sondern nur nach Pass. Nach den statistischen Angaben über deutsche und ausländische Schulabgänger/innen aus öffentlichen und privaten Schulen im Schuljahreszeitraum 1996/1997 bis 2003/2004 wurde folgendes festgestellt: Im Durchschnitt beträgt die Anzahl deutscher Schulabgänger/innen ohne Abschluss 9-10 %, während der Anteil der ausländischen Jugendlichen (ohne deutschen Pass) über das Doppelte beträgt (niedrigste Zahl 19,9 % und höchste Zahl 28,5 %). Es ist eine der wichtigsten Ergebnisse, dass Migrantenjugendliche ohne oder mit einem einfachen Hauptschulabschluss überdurchschnittlich vertreten sind. Dennoch macht die unmittelbare Zielgruppe von KUMULUS,

nämlich Jugendliche mit einem erweiterten Haupt- oder höherem Schulabschluss im Jahr 2002 65% der ausländischen Jugendlichen insgesamt aus. Unter besseren wirtschaftlichen und arbeitsmarktlichen Bedingungen wären sie voraussichtlich direkt in die betriebliche Ausbildung vermittelbar.

Leider vergrößert die anhaltend schlechte Konjunkturkrise auf dem regionalen Arbeitsmarkt Berlin-Brandenburg die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt. Der Trend des Abbaus betrieblicher Ausbildungsplätze hält immer noch an und trifft insbesondere Migrantenjugendliche: „Von 2002 auf 2003 ist der Anteil von ausländischen Jugendlichen bei den Auszubildenden um fast 10% gesunken. Die Einbrüche im handwerklichen Bereich und bei den freien Berufen verschlechtern die Chancen von Migrantenjugendlichen besonders, da sie hier traditionell stärker vertreten sind. Besonders prekär stellt sich die Situation im öffentlichen Dienst dar. Von insgesamt 2.177 Auszubildende sind nur 26 ohne deutschen Pass, d.h. ihr Anteil beträgt nur 1,2%“ (Ebenda, S. 8). Somit ist die Ausgangssituation und Problemlage stark beeinflusst vom regionalen Wirtschaftsstandort und Arbeitsmarkt in Berlin, der sich nach dem Fall der Mauer grundlegend geändert hat: nämlich durch den Wegfall des verarbeitenden Gewerbes und von Arbeitsplätzen in der Industrie.

Diese Situation wiederum beeinflusst die sozio-ökonomischen Verhältnisse der Migrantenjugendlichen und ihrer Familien. Der kürzlich herausgegebene Sozialstrukturatlas von Berlin macht in detaillierter Form deutlich, dass Migrantenfamilien überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit und Sozialhilfebezug betroffen sind und die Jugendarmut bei Migranten und Migrantinnen im Durchschnitt drei Mal so hoch ist als im Vergleich zu den gleichaltrigen Deutschen. Das geregelte Arbeitsleben ist demnach nicht der Alltag von Migrantenjugendlichen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, welche Maßnahmen und Strategien das Projekt KUMULUS verfolgt. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die Zielgruppe nicht nur Jugendlichen sind, sondern auch deren Eltern, die ebenfalls in den Beratungs- und Betreuungsprozess mit eingebunden werden. Weitere relevante Zielgruppen sind die Betriebe selbst und Multiplikatoren, insbesondere Lehrer/innen aus Oberschulen und Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen. Mit den unterschiedlichsten Maßnahmen, Strategien und Ansprachen wird beraten, unterstützt und vermittelt. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Maßnahmen und Strategien:

Es wird eine qualifizierte Bildungsberatung durchgeführt, die eine realistische Berufswahl

hinsichtlich individueller Fähigkeiten, Interessen und schulischer Qualifikationen ermöglicht. Dies hat den Effekt, dass der Jugendliche eine Orientierung und persönliche Ansprache erhält und führt langfristig dazu, dass der Übergang von der Schule in den Beruf besser gelingt.

Es werden umfangreiche Informationen gegeben über das deutsche Bildungs- und Ausbildungssystem sowie Kenntnisse über Berufsfelder und neue Berufe, und zwar sowohl den Jugendlichen als auch den Eltern. Hier ist der Einsatz von zweisprachigen Elternabenden in den Schulen zu nennen (deutsch-türkisch, deutsch-arabisch, deutsch-russisch und deutsch-polnisch). Mit dieser Maßnahme wird erreicht, dass das deutsche System der beruflichen Bildung realistischer eingeschätzt wird und das perspektivische Denken und die Aktualität über das Wissen von Berufen, insbesondere im Bewusstsein der Eltern, gefördert wird.

Es werden Infoveranstaltungen und Fortbildungen für Multiplikatoren angeboten, was zur Folge hat, dass diese über mehr Fachwissen und aktualisierte Kenntnisse verfügen und darüber hinaus der Austausch unter Kolleginnen und Kollegen derselben Berufsbranche gefördert wird.

Es werden zusätzliche Ausbildungs- und Praktikumsplätze gewonnen, was den Effekt hat, dass insbesondere in der Beratungssituation mit einem Jugendlichen die Sichtweise und Erwartungen von Betrieben authentischer wiedergegeben und ein direkter Kontakt zu einem Betrieb hergestellt werden kann.

Weitere zwei Maßnahmen und Strategien werden für den gesamten Ansatz von KUMULUS als sehr wertvoll und wegweisend gesehen, und zwar dass durch die im Team vorhandenen und genutzten interkulturellen Kompetenzen der direkte Zugang zu den jeweiligen Migrantengruppen möglich wird und dass ehemalige Auszubildende mit Migrationshintergrund in die Öffentlichkeitsarbeit von KUMULUS einbezogen werden und somit eine Vorbildfunktion erfüllen.

Das Projekt KUMULUS hat sich im Laufe seines zehnjährigen Bestehens sukzessive ein Kommunikationsnetz an Partnern aufgebaut, das sich auf mehreren Ebenen bewegt. Was die stadtteilbezogenen bzw. kommunalen Kooperationen betreffen, so handelt es sich zunächst um Kooperationen mit Oberschulen, die Beratungsbedarf bei KUMULUS angemeldet haben und wo das Projekt in Abstimmung und Kooperation mit der zuständigen Berufsberatung der Arbeitsagentur eine Mobilberatung anbietet. Weitere Kooperationsformen sind die Gremienarbeit in bezirklichen Ausschüssen, beispielsweise im Migrationsbeirat des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg und die Un-

terstützung von regionalen Quartiersmanagements und stadtteilbezogenen Aktivitäten, z.B. die Mitentscheidung über Mikroprojekte im Rahmen des Bundesmodellprogramms LOS (Lokales Kapital für Soziale Zwecke).

Aus diesen ausführlichen Erläuterungen über die Ausgangssituation und Problemlage in Berlin und der spezifischen Situation von Jugendlichen aus Migrantenfamilien können einige Schlussfolgerungen gezogen werden: Jugendliche mit Migrationshintergrund wachsen überdurchschnittlich in einem sozialen Umfeld auf, das von Arbeits- und Berufslosigkeit geprägt ist. Es gibt wenige Vorbilder, an denen sie sich beruflich orientieren können. Es kann weiterhin festgestellt werden, dass mit Erhalt der deutschen Staatsbürgerschaft nicht „per se“ eine Chancengleichheit und Teilhabe an der Gesellschaft hergestellt ist. Von Seiten der Beratungsinstanzen, die sich mit dieser Zielgruppe befassen kann man schlussfolgern, dass diese nicht nur über spezifisches und aktualisiertes Fachwissen verfügen sollten, sondern die interkulturellen Kompetenzen hier ebenso eine wichtige Rolle spielen.

Die Einbeziehung von Migrantenökonomien, ist im Projekt KUMULUS ein fester Bestandteil der täglichen Arbeit. Seit Gründung des Projektes im Jahre 1993 war es ein inhaltlicher Schwerpunkt, offensiv auf Betriebe zuzugehen, um zusätzliche Ausbildungskapazitäten zu ergründen. Hierbei wurde besonders darauf Wert gelegt, dass sich die Kommunikation zu Betrieben mit Migrationshintergrund verstetigt. Denn insbesondere in Berlin stellen Betriebe mit Migrationshintergrund ein nicht unerhebliches ökonomisches Potential dar, ohne jedoch in genügender Weise in die Wirtschafts- und Ausbildungsstrukturen integriert zu sein. Die ehemalige Ausländerbeauftragte des Senats von Berlin Frau Barbara John schätzte, dass es in Berlin ca. 16.000 Betriebe mit Migrationshintergrund gibt, wobei der Anteil von Betrieben mit türkischer Herkunft über 5.000 beträgt. Diese stellen ca. 15.000 Arbeitsplätze bereit, sind jedoch vergleichsweise gering an der betrieblichen Ausbildung beteiligt. In der Handwerksrolle sind etwa 500 Betriebe eingetragen, während in der IHK Berlin keine genauen Zahlen zur Herkunft der Betriebe vorliegen. Da es keine genauen Zahlen darüber gibt, wie viele Betriebe in welchen Branchen mit welcher Qualität und welchen Bedürfnissen existieren, hat sich das Projekt schon sehr frühzeitig darum bemüht, dieses Feld zu bearbeiten. Im Jahre 1998 wurde dieses Engagement seitens des damaligen Arbeitsamtes Südwest anerkannt, indem im Rahmen einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme Mitarbeiter mit türkischer Herkunft eingestellt wurden, die zunächst im

Bezirk Kreuzberg Betriebe angelaufen haben, deren Inhaber/innen oder leitende Angestellte einen Migrationshintergrund hatten. Zukünftige Ausbildungsmöglichkeiten sollten eruiert und die Erlangung der Ausbildungsfähigkeit unterstützt werden. Bisher nicht ausbildende Unternehmen sollten für die IHK-Seminare zur Erlangung der Ausbildungseignung (so genannte Ausbildereignungsverordnungskurse, kurz: AEVO-Kurse) gewonnen werden. Innerhalb eines Jahres haben diese fünf türkischen Mitarbeiter 200 Betriebe besucht, darunter auch Betriebe, die bereits ausgebildet haben. Von den anderen Betrieben hat etwa ein Viertel deutliches Interesse an betrieblicher Ausbildung gezeigt, insbesondere an der Teilnahme an den AEVO-Kursen. Die meisten der Betriebe (72%) waren im Zuständigkeitsbereich der IHK und 21% gehörten zur HWK. Der Rest hatte eine andere Kammerzugehörigkeit oder sie war nicht eindeutig zu ermitteln. Mit dieser zusätzlichen Arbeit der Akquise von Ausbildungsplätzen bei Betrieben mit Migrationshintergrund ist es dem Projekt KUMULUS gelungen, Aufmerksamkeit in der Berliner Öffentlichkeit zu erwecken, was die Einbeziehung von Migrantenökonomien betrifft. Die Ergebnisse aus dieser Akquise waren vielschichtig: „Neben der Gewinnung für Ausbildung sollen ein weiteres Ergebnis der Betriebskontakte das Erstellen von Strukturprofilen sein, die Aussagen überentwicklungshemmende Faktoren machen und Unterstützungsangebote verdeutlichen. Es geht nicht um eine flächendeckende Studie zur Situation in ausländischen Unternehmen überhaupt, sondern sehr konkret um den Bedarf, den Betriebe an Förderung haben, um in die Berliner Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen hineinzuwachsen. Damit ist eine fruchtbare Ausgangsbasis in Form eines Betriebspools auch für eine längerfristige Akquise von zusätzlichen Ausbildungsplätzen zu erreichen.“ (KUMULUS -Sachbericht 1998, S. 10)

Diese zusätzliche Betriebsakquise im Rahmen von KUMULUS wurde unter anderem aufgrund der Umstrukturierungsvorgänge der Arbeitsagenturen leider nicht mehr fortgesetzt. Es gibt jedoch eine andere Initiative, die in ähnlicher Weise das weitermacht, was bei Arbeit & Bildung e.V. mit Hilfe des Projekts KUMULUS begonnen wurde: Die Regionale Transferstelle (ReTra), ein Projekt des Bundesfachverbandes des türkischen Groß- und Einzelhandels (BTGE), das ursprünglich aus Nordrhein Westfalen kommt, begann im Jahr 2004 damit, türkische Unternehmer/innen und Existenzgründer/innen anzusprechen. Im Quartiersgebiet Wrangelkiez des Bezirks Kreuzberg wurden statistische Erhebungen bei ca. 50 Gewerbetreibenden mit türkischem Migrationshintergrund durchge-

führt, und zwar im Zeitraum Juni bis Oktober 2004. Bei den Beratungsgesprächen vor Ort wurde die Branchenzugehörigkeit und die allgemeine Struktur der Betriebe erfragt und Probleme bzw. entwicklungshemmende Faktoren ermittelt, wie z.B.: „Einzelunternehmertum, Sprachschwierigkeiten, Berührungängste mit deutschen Institutionen, nicht ausreichende Informationen, unzureichende berufliche Qualifikationen, rudimentäre Kenntnisse im Bereich Buchhaltung, Finanzplanung und betriebswirtschaftliche Struktur“ (Projektbericht, ReTra in Berlin – Stabilisierung bestehender türkischer Unternehmen durch gezielte und aufsuchende Beratung sowie Integration in die Strukturen der regionalen Wirtschaftsförderung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, S.4). Der Mitarbeiter türkischer Herkunft, der diese Akquise im Auftrag der ReTra durchgeführt hat, brachte als ehemaliger Betriebsakquisiteur bei Arbeit & Bildung e.V. seine Erfahrungen und interkulturellen Kompetenzen mit ein und konnte somit in kürzester Zeit einen Maßnahmenkatalog erstellen, der sich an den Bedürfnissen der befragten türkischen Gewerbetreibenden richtet: „umfassende Grundberatung und individuelle Beratung, Verteilen von Infomaterialien und Erklärung, Verweis an zuständige Institutionen wie IHK und HWK, Vermittlung bei Problemen der Nichtanerkennung von beruflichen Abschlüssen aus dem Ausland, vernetztes Arbeiten zwischen beteiligten Institutionen, mehr interkulturelle Kompetenzen in Institutionen“ (Ebenda, S. 5ff.). Diese Bestandsaufnahme auf der Mikroebene in einem Quartier von Kreuzberg hat der ReTra gezeigt, dass dieses Projekt sinnvoll ist und daher ausgeweitet werden sollte, und zwar auch auf andere gewerbetreibende Migrantengruppen.

Die Einbeziehung von Migrantenökonomien hat einen wichtigen Anteil bei der Darstellung der Lokalen Ökonomie als einen Integrationsfaktor für junge Menschen in sozialen Brennpunkten. In Berlin wurden bereits einige wichtige Schritte in diese Richtung getan und die zukünftigen Initiativen sind geplant. In einem Artikel der Süddeutschen Zeitung, in der es um türkische Unternehmer/innen geht, werden unterschiedliche Erfahrungen wiedergegeben: „Noch immer herrscht eine große Kluft zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen. Die türkischen Betriebe bilden einen eigenen Mikrokosmos im Wirtschaftssystem: Der typische Betrieb ist nach wie vor ein Familienunternehmen, an dem Bruder, Neffe, Tante und Tochter gleichsam wirtschaften“. Auf der anderen Seite wird ein anderer Trend festgestellt: „Bei den Türken der zweiten Generation gab es in den neunziger Jahren eine Existenzgründerwelle abseits von Gemüsegeschäften

und Dönerproduktion. Viele sind in der Computerbranche oder der Unternehmensberatung tätig.“ (Süddeutsche Zeitung, 20.07.99)

Diese Heterogenität zeigt, dass es in Zukunft noch wichtiger sein wird, sich mit der Thematik der Migrantenökonomien näher auseinander zu setzen.

#### **Anmerkungen**

- 1 Arbeit & Bildung e.V. ist ein Beratungsträger, der seit knapp 20 Jahren im Berliner Bildungsmarkt vertreten ist. Er ist gemeinnützig und ein anerkannter Träger der freien Jugendhilfe, der den Ansatz der Sozialbetreuung in Berlin von Anfang an geprägt hat. Als Beratungs-, Betreuungs- und Koordinierungsträger für die berufliche Aus- und Weiterbildung bietet Arbeit & Bildung an den Schnittstellen Schule und Beruf bzw. Arbeitslosigkeit und berufliche Wiedereingliederung zielgruppenspezifische Beratungs- und Betreuungsangebote. Zurzeit bietet Arbeit & Bildung e.V. mit vier unterschiedlichen Projekten seine Beratungsleistungen an: Das Projekt B-Eins (Beratung für berufliche Einsteiger), das beauftragt ist mit der Beratung und Betreuung von arbeits- und berufslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Verbindung mit berufsvorbereitenden Maßnahmen der Arbeitsagenturen; das Projekt Jobconnect, das Jugendliche und junge Erwachsene über ein betriebliches Praktikum auf eine Ausbildung oder Beschäftigung vorbereitet; das Projekt NBB (Neuköllner Netzwerk Berufshilfe), das im Auftrag des Bezirksamtes Neukölln Beratung für junge Leute anbietet; das Projekt KUMULUS, das Bildungsberatung und Ausbildungsstellenvermittlung anbietet für Jugendliche und Eltern mit Migrationshintergrund.

#### **Kontakt:**

Dilek Intepe  
Diplom-Politologin  
Arbeit & Bildung e.V. Projekt KUMULUS  
Potsdamer Str. 118  
10785 Berlin  
Fon: 030.2611620  
Email: dilek.intepe@aub-berlin.de

## Erfahrungen aus dem Pilotprojekt: „Regionale Transferstelle für Türkische Unternehmen“, ReTra, Berlin Wrangelkiez

Das Pilotprojekt ReTra, die Regionale Transferstelle für türkische Unternehmen ist ein gemeinsames Pilotprojekt zwischen dem Quartiersmanagement Wrangelkiez und dem Bundesfachverband des türkischen Groß- und Einzelhandels. Es wurde vor für 6 Monate gestartet und besteht seit Juni 2004. Der Erfolg des Projektes führte dazu, dass das Projekt für weitere 2 Jahre verlängert worden ist. Zudem wurde das Projekt regional ausgeweitet. Das heißt, dass alle Unternehmer aus dem Gebiet Kreuzberg und Friedrichshain von dem ReTra Projekt profitieren können. An eine eventuelle Erweiterungen auf andere Berliner Bezirke wird ebenfalls gedacht, erste Gespräche hierzu wurden bereits geführt.

Vorrangige Aufgabe der ReTra wird die individuelle Unterstützung der bestehenden türkischen Unternehmer im Bezirk Kreuzberg/Friedrichshain sein. Aber auch potentielle türkische Existenzgründer können sich bei der Planung und Umsetzung ihrer Geschäftsvorhaben an die Regionale Transferstelle wenden. In diesem Zusammenhang übernimmt die ReTra eine Vermittlerrolle zwischen den Institutionen der Wirtschaftsförderung und den türkischen Unternehmen.

Im vorliegenden Bericht werden die Erfahrungen und Ergebnisse der sechs Monate Arbeit der Regionalen Transferstelle für türkische Unternehmer im Wrangelkiez dokumentiert. Die ReTra versteht sich als Anlauf- und Beratungsstelle für türkische Unternehmer/innen und Existenzgründer/innen im Wrangelkiez.

Das Projekt ReTra hat in 6 Monaten seiner Tätigkeit eine Bestandsaufnahme der türkischen Gewerbetreibenden im Wrangelkiez durchgeführt. Das heißt, das Projekt suchte türkische Gewerbetreibende auf und führte persönliche Beratungsgespräche vor Ort/ im Unternehmen. Insgesamt wurden in 49 von 50 Betrieben Beratungsgespräche durchgeführt, so dass ca. 100 % aller türkischen Betriebe durch das Projekt erfasst werden konnten.

42% aller Befragten sind im Einzelhandel tätig. Die Verteilung im Einzelhandel wiederum zeigt, dass kaum neue Unternehmensbereiche entstanden sind. 12 % der Ratsuchenden sind Kioskbetreiber, 14 % im Lebensmitteleinzelhandel tätig, 6% vertreiben Geschenkartikel.

Ähnlich ist es mit der Gastronomie (14 % aller Befragten), Bäckereien (12 % aller Befragten) und dem Handwerk (16 % aller Befragten).

### Eine Gliederung der befragten türkischen Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit hat ergeben:

Branche absolut	Gewerbe absolut	%
Einzelhandel 21	6 Kioske/Tabakwaren (12 %) 7 Lebensmitteleinzelhandel (14 %) 3 Geschenkartikel (6 %) 5 Sonstige (10 %)	42
Gastronomie 7	6 Imbiss – überw. Selbstbedienung (12 %) 1 Restaurant (2,0%)	14
Bäckereien 6	6 Bäckerei (12 %)	12
Handwerk 8	4 Friseurgeschäfte (8 %) 3 Änderungsschneiderei (4 %) 1 Schlüsseldienst (2 %)	16
Dienstleistung 3	2 Transportunternehmen (4 %) 1 Autovermietung (2 %)	6
Sonstige 5	4 Internet/Telecafe (8 %) 1 Informationsverarbeitung (2 %)	10
<b>Gesamt 50</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Im Ergebnis der Auswertung fällt frappierend auf, dass sich das bestehende Angebot im Wrangelkiez nicht an der Nachfrage orientiert. Vielmehr konzentrieren sich die Angebote immer noch an dem klassischen Segment der ethnischen Ökonomie. Daraus resultieren Probleme, beispielsweise ein strenger Preiskampf, der kein gewinnbringendes Unternehmen ermöglicht.

Tabelle: Branchenzugehörigkeit der Befragten

### Bestandsaufnahme der Struktur türkischer Gewerbetreibender im Wrangelkiez:

- 90 % der Befragten Gewerbetreibenden waren Einzelunternehmer/innen, die ohne familiäre Unterstützung gar nicht in der Lage wären, die Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten. Dies bestätigte die Grundannahme des Projektansatzes, die Unternehmer/innen in ihren Geschäften aufzusuchen und die Beratung vor Ort durchzuführen. Denn viele hätten keine Zeit gehabt, sich von ihrem Arbeitsplatz zu entfernen und in die Beratung zu kommen. Eine andere Alternative hätte es nicht gegeben. Lediglich 10 % der Befragten hatten eins bis drei Mitarbeiter/innen.
- Über 50 % der Befragten haben Sprachschwierigkeiten, das heißt sie beherrschen die deutsche Sprache unzureichend. Des weiteren existieren Berührungspunkte mit deutschen Institutionen. Daher haben es die Ratsuchenden sehr begrüßt, dass die Beratung zusätzlich auf türkisch erfolgte und das Informationsmaterial zweisprachig vorlag.

## Probleme der türkischen Gewerbetreibenden

Eine erste Analyse der Beratungstätigkeit der RETRA lässt bei den türkischen Gewerbetreibenden die folgenden Problembereiche deutlich werden:

### Keine ausreichenden Informationen über Beratungs- und Fördermöglichkeiten / unzureichende berufliche Qualifikationen

Über 85 % der türkischen Gewerbetreibenden sind den Schritt in die Selbständigkeit ohne die erforderlichen Kenntnisse, Beratungen und Informationen gegangen. Es fällt auf, dass beinahe kein/e Gewerbetreibende/r über Informationen betreffend Beratungs- und Fördermöglichkeiten verfügte.

### Rudimentäre Kenntnisse im Bereich der Buchhaltung/ Fehlende Planung und Organisation

Von den 50 Befragten haben wir bei fast allen Probleme mit der Buchhaltung festgestellt. Die Gewerbetreibenden sind nicht in der Lage, einfache Vorgänge eigenständig umzusetzen und entsprechend den Vorschriften bei ihren Steuerberatern einzureichen. Auch die Inanspruchnahme der Beratung auf diesem Gebiet ist mangelhaft. Lediglich ein Betrieb war in der Lage, uns eine lückenlose Buchhaltung und Finanzverwaltung vorzuweisen. Allerdings war dieser Einzelhändler an das Warenwirtschafts- und Buchhaltungssystem der REWE-Gruppe angeschlossen.

Unbedingt erforderlich: Die Betriebe müssen motiviert werden, an Seminaren und Kursen teilzunehmen, in denen Kenntnisse zu Steuerrecht und Buchhaltung vermittelt werden.

Es wurden zu den Themen Kassenbuchhaltung, Buchhaltung, Finanzplanung und allgemeines Steuerrecht zwei Info-Abende mit mehreren Teilnehmern organisiert.

### Beispiele erfolgreicher Beratung und Vermittlung

Alle Betriebe wurden umfassend beraten (Grundberatung) und erhielten Informationsmaterial. Das Projekt ReTra untersuchte insbesondere die Probleme und den Bedarf an Hilfestellung. Neben den Problembereichen die wir feststellten, konnten wir in der kurzen Zeit auch gezielt vier Gewerbetreibende aus dem Wrangelkiez vermitteln und zwar zwei an die IHK und einen an die HK.

Ein Friseurmeister, der seine Schlüsselqualifikation in der Türkei erworben hatte, aber dem die Handwerkskammer den Meistertitel nicht anerkannt hat, wird mit Unterstützung der ReTra in der HWK in naher Zukunft in die Handwerksordnung eingetragen. Dazu wurde ein Antrag auf eine Ausnahmegenehmigung

gestellt. Darüber hinaus berät die ReTra eine Internet- und Handyunternehmerin. Die ReTra ermöglicht es, dass sie eine externe Prüfung bei der IHK ablegen wird und somit auch die Ausbildereignung erhalten wird (inzwischen hat sie die Befreiung von AEVO). Damit wird sie einen Ausbildungsschein erwerben und einen Ausbildungsplatz schaffen. In Planung ist es, einem weiteren Betrieb zu ermöglichen, dass die Tochter des Inhabers dort eine Ausbildung beginnen wird, zudem wurde ein Betrieb in ein Verbund – Ausbildungssystem angeschlossen und bildet bereits ein Kauffrau im Einzelhandel aus. Ein weiteres Unternehmen möchte im Februar 2005 ebenfalls ein Ausbildungsverhältnis im Verbund eingehen. Schließlich begleitete die ReTra eine Betriebsübernahme, allerdings erfolgt diese Betriebsübernahme außerhalb vom Wrangelkiez.

### Die anschließende Aufgabe von ReTra war es, für die festgestellten Probleme Maßnahmen und Lösungsansätze für türkische Gewerbetreibende zu entwickeln:

- Umfassende Grundberatung und individuelle Unterstützung
- Verteilen von Infomaterialien und Erklärungen
- Betriebswirtschaftliche Beratung zu Themen wie Steuern und Lohnkosten
- Tipps zu Fördermöglichkeiten und was man dabei beachten muss
- Unterstützung bei Behördengängen
- Infos zu den Themen wie Management und Controlling
- Beratung zur Schaffung von Ausbildungsplätzen
- Unterstützung zur Vernetzung in regionale Wirtschaftsstrukturen
- Informationsveranstaltungen zu Fortbildungsmöglichkeiten.

#### Kontakt:

Özcan Senol  
BTGE – Bundesverband des Türkischen Groß- und Einzelhandels e. V.  
Schlesische Str. 12  
10117 Berlin  
Fon: 030.69515724  
Email: retra-senol@web.de

## Perspektiven lokaler Beschäftigung in benachteiligten Stadtteilen

### Wirtschaften im Kontext

Alle auf der Tagung diskutierten Ansätze haben bei vielen Unterschieden im Detail doch ein Anliegen gemeinsam: Sie streben eine Regulierung und Einbindung der Ökonomie in den gesellschaftlichen Kontext einer Stadt, eines Stadtteils oder Quartiers an. Es geht um einen stärkeren Bezug des Wirtschaftens auf lokale oder regionale Bedarfe, auf die sozialen Bedingungen im Stadtteil, auf seine spezifischen Potenziale und Probleme. Es geht darum, die Ökonomie nicht als von sozialen Verhältnissen abgelöstes System abstrakter Geldvermehrung zu sehen, sondern als eine Wirtschaft im Kontext sozialer Verhältnisse.

In diesem Sinn sind alle hier diskutierten Ansätze normativ: Sie verbinden das Wirtschaften im Kontext mit politischen Zielen, in erster Linie natürlich mit sozial-integrativen Zielen. Noch weitergehende Ziele sind Selbstorganisation, Solidarität und Gemeinwohl im und für Stadtteil und Quartier.

Auf der Tagung gab es einen breiten Konsens in der Frage, dass im Stadtteil brachliegende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten mobilisiert und Einkommensmöglichkeiten vor Ort für die benachteiligten Stadtteile geschaffen werden müssen. Die Frage ist aber auch, ob man benachteiligten Stadtteilen wirklich einen Gefallen tut, wenn man sich ganz auf ihre endogenen Potenziale konzentriert und Lokales und Globales in einfachen Gegensätzen denkt: Hier das lokale Refugium, in dem selbstorganisiert solidarische, genossenschaftliche und nachhaltig wirksame Gemeinwesen aufgebaut werden können, während draussen vor der Tür der Weltmarkt eine Krise nach der anderen produziert.

Im Diskurs der lokalen Ökonomie dominiert die Kritik an der einseitigen Ausrichtung der Stadtpolitik auf große weltmarktorientierte Unternehmen. Für diese kritische Position lassen sich viele gute Argumente anführen. Der Umkehrschluss jedoch, dass ausschließlich in der Besinnung auf die lokal orientierten wirtschaftlichen Aktivitäten Lösungen für die wirtschaftlichen und sozialen Probleme im Stadtteil zu finden seien, ist aber problematisch. Denn im Rückzug auf das Lokale liegen nicht nur Chancen sondern auch Gefahren. Oft ist gerade der Umstand, dass sozial benachteiligte Stadtquartiere von den Wirtschaftskreisläufen der Stadt und Region abgekoppelt sind, das zentrale Problem der lokalen Entwicklung:

- Benachteiligte Stadtteile sind häufig abgeschnitten von den Kaufkraftströmen von Kunden, von potenziellen Partnerbetrieben oder Berufseinpendlern aus anderen Teilen der Stadt,
- Arbeitslose und gering qualifizierte Erwerbstätige sind abgeschnitten von Informationen, von unterstützenden Netzwerken und Einrichtungen zur schulischen und beruflichen Bildung und Weiterbildung
- und die benachteiligten Siedlungen sind als Ganzes isoliert, weil sie wegen ihrer sozialen Verhältnisse, ihrer baulichen Besonderheiten oder dem Verfall der öffentlichen Räume von außen stigmatisiert und ausgegrenzt werden.

Eine soziale Stadtteilentwicklung muss deswegen als eine soziale Stadtpolitik konzipiert und durchgeführt werden, die lokale und überörtliche Entwicklungszusammenhänge in einer gemeinsamen Strategie kombiniert. Eine integrierte Stadtteilentwicklung sollte die lokalen Potenziale mobilisieren, um die Stadtteile wieder in die Gesamtstadt zu integrieren. Und im Diskurs der Lokalen Entwicklung sollten nicht die Prinzipien der Abgrenzung und Konkurrenz zwischen den Konzepten der Wirtschaftsförderung und der Lokalen Ökonomie dominieren, sondern das Prinzip der Komplementarität unterschiedlicher Ansätze.

Die Tagung war ein gutes Forum, um verschiedene Ansätze miteinander ins Gespräch zu bringen. Ich werde meinen Vortrag dazu nutzen, die verschiedenen Facetten der Ansätze zu skizzieren und dabei sowohl auf Gemeinsamkeiten als auch Abgrenzungen eingehen. Vor allem aber möchte ich deutlich machen, dass die Abgrenzungen zwischen lokal und global, zwischen „drinnen“ und „draußen“ sehr fragwürdig sind und eine gemeinsame Perspektive kaum voranbringen. Abschließend gehe ich auf die Erfahrungen verschiedener Bündnis- und Netzwerkstrukturen ein, die als intermediäre Akteure versuchen sowohl lokale Ressourcen als auch Mittel und Programme der EU, des Bundes und der Länder zu mobilisieren und passgenau auf die Probleme und Potenziale vor Ort auszurichten.

### Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen

Die Ansätze der Lokalen Ökonomie formulieren eine zumeist explizite Kritik an der globalisierten Wirtschaftsweise, die sich in folgendem Widerspruch zusammenfassen lässt: Das Ka-



<b>Ansatz</b>	<b>Aktivitäten, Strategien</b>
<b>3. Sektor: Non-Profit- und Not-for-Profit- Organisationen,</b> gemeinwesenorientierte und soziale Ökonomie	Förderung der Selbstorganisation, Empowerment, dezentrale Netzwerke, Soziale Unternehmen, Quartiersmanagement
<b>Öffentlich finanzierte Initiativen</b> im Bereich Beschäftigung, Weiterbildung, soziale Integration	Forderung nach Ausweitung und lokaler Fokussierung öffentlicher Unterstützung, Entwicklung und Durchführung lokaler Aktionsprogramme
<b>Stadtteilwirtschaft,</b> lokal verankerte Betriebe aus Dienstleistungen, Handwerk, Handel	Bestandssicherung, themen- bzw. zielgruppenorientierte Gewerbehöfe, Gründungsförderung, aufsuchende Beratung, Quartiersmanagement
<b>Informeller Sektor,</b> Eigenarbeit, Selbsthilfe, Schattenwirtschaft	Nachbarschaftshilfen organisieren, Tauschringe, Quartiersmanagement

Abb. 1: Lokale Entwicklungsstrategien

pital ist mobil, die Arbeit ist es nach wie vor nicht. Unternehmen organisieren Forschung, Entwicklung, Produktion und Vertrieb mehr und mehr global, während die Arbeit weitgehend in lokalen Bindungen verankert bleibt. Und die Unternehmen machen von der Drohung auszuwandern zunehmend Gebrauch und gehen an die Peripherien der Städte, an die Ränder Europas oder andere Teile der Welt. Und so werden Städte und Stadtteile auch zunehmend mit den Folgen von Entscheidungen konfrontiert, die fern von der Alltagswelt des Gemeinwesens getroffen wurden und im lokalen Nahraum nicht selten verheerende Wirkungen entfalten.

Vor diesem Problemhintergrund werden im wesentlichen folgende Schlüsse gezogen:

1. Die in Stadtteilen und Quartieren ansässigen Betriebe müssen in ihrem Bestand gesichert werden. Die Gründung neuer Betriebe zur Verbesserung der Nahversorgung und Beschäftigungssituation muss unterstützt werden.
2. Das Wirtschaften muss sich stärker an den örtlichen Bedürfnissen ausrichten. Unversorgte Bedarfe, insbesondere solche, die sich nicht marktförmig organisieren lassen, bieten Ansatzpunkte für die Gründung sozialer und gemeinwesenorientierter Unternehmen.
3. Die Entwicklungspotenziale örtlicher Gemeinschaften müssen stärker gefördert werden. Das unmittelbare Lebensumfeld soll zum Ausgangspunkt genommen werden, um Wohn- Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern. Damit verbunden ist der Anspruch die Selbstorganisationsfähigkeit lokaler Gemeinschaften zu entwickeln, Genossenschaften zu gründen, das Ehrenamt zu fördern und die informelle Arbeit in lokale Entwicklungskreisläufe einzubinden.

4. Die lokale Demokratie muss entwickelt werden: Lokale Gremien, Abstimmungsrunden, Runde Tische und Arbeitskreise sollen die Partizipation an relevanten Entscheidungen über die Gestaltung des Lebensumfeldes ermöglichen. Relevante Akteure aus verschiedenen Politikbereichen sollen daran unterstützend mitwirken. „Governance“ statt „government“ steht für einen neuen Politikmodus und für eine Entwicklung von der klassischen Form der Stellvertreterpolitik hin zu einer dialogischen und kooperativen Form der politischen Steuerung (Körper, M./ Peters, U./ Weck: 2001, S. 38).

In diesem weitgehend konsensualen Rahmen werden verschiedene Strategien der lokal-ökonomischen Entwicklung praktiziert, die sich in obigem Schaubild ( Abb.:1) nach Art und Aktivität zusammenfassen lassen.

Die in den Arbeitsgruppen diskutierten Beispiele haben das weite und äußerst produktive Feld von Aktivitäten und Initiativen in diesen unterschiedlichen Feldern gezeigt. Das Verhältnis der Ansätze untereinander ist in der alltäglichen Praxis und in der theoretischen Auseinandersetzung jedoch nicht spannungsfrei, sondern von vielfältigen Vorbehalten und Abgrenzungen geprägt (vgl. dazu Körper, M./ Peters, U./ Weck: 2001, S. 39).

- Programme zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung stehen meist unverbunden neben den stadtteilbezogenen Ansätzen zur sozialen Integration. Die Wirtschaftsförderung wird als schwieriger Partner der sozialen Stadtteilentwicklung wahrgenommen, weil soziale und wirtschaftliche Entwicklungsziele häufig miteinander konkurrieren.
- Es gibt eine Unsicherheit über die Akzeptanz oder Ablehnung marktwirtschaftlicher

Elemente. Sie werden als eine unsichere Größe wahrgenommen, die sich nur schwer für gemeinwesenorientierte Ziele in Dienst nehmen lässt. Die Förderung gewinnorientierter Betriebe wird aber akzeptiert, wenn sie sich in einen gemeinwesenorientierten und sozialen Zielrahmen einpassen lässt.

- Es gibt Vorbehalte gegenüber einem unkritischen Bezug auf Ansätze, die die Lokale Ökonomie zum „kleinen gallischen Dorf“ stilisieren. Der Bezug auf Traditionen, die lokale Gemeinschaften tendenziell als homogen, konfliktfrei und „irgendwie“ widerständig definieren, schafft zwar Identifikationsangebote, grenzt aber auch andere Handlungsentwürfe aus.
- Die bestehenden Ansätze und Projekte zwischen Markt und Staat sind noch sehr fragil, ihre Existenz und ihr Erfolg hängt von einer Vielzahl begünstigender Bedingungen ab, die z.T. auch erst noch geschaffen werden müssen. Z.B. sind die juristischen Rahmenbedingungen für die Gemeinwesenökonomie in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern verbesserungsbedürftig, es gibt auf der Ebene der politischen Verwaltung und der Zusammenarbeit verschiedener Ressorts zahlreiche Probleme und die Unterstützung sozio-kultureller Strukturen wird durch die politischen und institutionellen Bedingungen eher behindert als gefördert.
- Die „Soziale Stadt“ ist eine Programmplattform, auf der die unterschiedlichen Ansätze koexistieren, ohne dass sie in besonderer Weise aufeinander abgestimmt sind, um sich zu ergänzen und gegenseitig zu verstärken.

Ob aus den verschiedenen Ansätzen und Praktiken eine gemeinsame Strategie für eine Förderung des Wirtschaftens im Stadtteil entstehen kann, hängt nicht zuletzt davon ab, wie die Akteure praktische Erfahrungen und Wertorientierungen aufeinander beziehen und mit Widersprüchen umgehen. Gesucht wird nach einer sich wechselseitig stützenden Verbindung aus globalen und lokalen Wirtschaftsansätzen unter den Vorzeichen einer an sozialer Integration und Gemeinwohl orientierten Entwicklung.

### **Den förderstrategischen Horizont ausdehnen**

Ich möchte im Folgenden ein paar Überlegungen dazu anstellen, wie die Eckpunkte einer solchen Synthese verschiedener Ansätze beschaffen sein müssten. Das Ziel einer solchen Synthese wäre idealerweise Strategien, die auf die sozialen Bedürfnisse der Menschen im Quartier bezogen bleiben, aber die Quartiere nicht von der Teilhabe am sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben der gesamten Stadt

und Region abschotten. Es geht um Räume für eine solidarische und nachhaltige Ökonomie, die auch marktfähig und in der Lage ist, sich selbst zu tragen.

Ein erster Schritt dahin ist die Aufweitung des Handlungshorizonts vom Lokalen zum überlokalen, gesamtstädtischen oder regionalen Raum, seinen Entwicklungszusammenhängen und –chancen. Meine These ist, dass alte Arbeit nur dann gesichert und neue Arbeit nur dann entwickelt werden kann, wenn der Stadtteil oder das Quartier in vielfältiger Weise verflochten ist mit sozialen und ökonomischen Netzwerken in anderen Stadtteilen, in der Region und in überregionalen Entwicklungszusammenhängen. Mit anderen Worten: Stadtteile und ihre Akteure brauchen Brückenbeziehungen in andere Kontexte. Diese Brücken sind existenziell wichtig für den Fluss und den Austausch von Ideen, Informationen und Wissen über neue Trends, Nachfragemuster, mögliche Kunden, neue Technologien, Fördermöglichkeiten und Unterstützung. Die Offenheit und Durchlässigkeit eines Stadtteils kann in diesem Sinne die lokale Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen unterstützen: Nämlich im Sinne einer Chance, durch Kontakte und Netzwerke neue Perspektiven zu entwickeln und im Verbund mit anderen Akteuren handlungsfähiger zu werden.

Die Stadtteilwirtschaft ist ohne die übergeordneten Bezüge gar nicht denkbar. Sie reichen von der globalen Warenwelt des Einzelhandels über die verwandtschaftlichen, sozialen und ökonomischen Bezüge der Migrantenökonomie in ihre Heimatländer bis zu modernen Dienstleistungsunternehmen, die über das Internet in überregionale und internationale Netzwerke der Zusammenarbeit eingebunden sind. Diese überlokalen Verbindungen sind in ihrer Wirkung auf die Stadtteilwirtschaft ambivalent – sie bedeuten sowohl Gefahren, als auch Chancen. Aber eine Stadtteilökonomie die nur auf den lokalen Nahraum ausgerichtet ist, kann nicht überleben. Das zeigt schließlich auch der dramatische Strukturwandel im Einzelhandel und im Handwerk (vgl. dazu Läßle 2004).

Die Konkurrenz und der Veränderungsdruck für inhabergeführte Kleinbetriebe ist enorm: Was sich durchsetzt ist das Prinzip „Größe“ – d.h. Filialen oder Franchisebetriebe, die als Teil eines großen Konzerns dessen Marktmacht, Marketing und Vertriebsstrukturen nutzen können. Durchsetzungsfähig sind allerdings auch kleine Lösungen, wenn sie ein spezifisches Konsumverhalten oder eine besonders wählerische Nachfrage bedienen, wenn sie Dienstleistungs- und Konsumnischen ansprechen oder sich mit ihren Angeboten an spezifische urbane Lebensstile anpassen und sich darin

profilieren können.

Die Voraussetzung dafür, dass Stadtteil- und Quartiersbetriebe anpassungsfähig werden oder bleiben, ist ihre Offenheit gegenüber Veränderungen. Die Wirtschaftsförderung kann ihre Anpassungsfähigkeit unterstützen, indem sie Strukturen, Orte und Foren schafft, die den Austausch und den Fluss der Informationen begünstigen. Auf der Tagung entstand dazu ein facettenreiches Bild von Ansatzpunkten: Dies können betriebliche Netzwerke oder Verbundprojekte sein (Ausbildungs- oder Werbeverbände, Produktions- und Innovationsnetzwerke), Standortgemeinschaften (branchen- oder themenzentrierte Gewerbehöfe) oder auch interaktive Informationsangebote im www. Förderstrategisch wichtig ist sowohl eine Sensibilität für die spezifischen Probleme und „Begabungen“ von Räumen in der Stadt als auch für die jeweiligen einzelbetrieblichen und branchenspezifischen Herausforderungen und Chancen.

Auch eine Strategie, die sich stärker an sozial integrativen und an arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Zielen orientiert, braucht eine Perspektive, die über den konkreten benachteiligten Stadtteil hinaus reicht. Dies ist deswegen wichtig, weil gerade in benachteiligten und besonders von sozialen Problemen belasteten Stadtteilen auch nur wenig Akteure und Ressourcen vorhanden sind, die Wege aus der Krise aufzeigen und gehen könnten. Denn die anspruchsvollen Organisationsprinzipien der Gemeinwesenökonomie, wie Selbsthilfe, Selbstkontrolle und Selbstverwaltung, funktionieren nicht von selbst. Sie erfordern spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und ein hohes Maß an Verantwortung für den Einzelnen und ein Gemeinwesen. Und selbst wenn soziales und kulturelles Kapital vor Ort vorhanden ist, sind die benachteiligten Stadtteile immer auch noch auf die ideelle und materielle Unterstützung von außen, von Gleichgesinnten aus anderen Kontexten und von Unterstützern aus übergeordneten Entwicklungszusammenhängen abhängig.

Soziale und gemeinwesenorientierte Unternehmungen funktionieren daher oft besonders gut in Stadtteilen mit ausgeprägten bildungsbürgerlichen Milieus und einem hohen Anteil an Studenten und akademisch Gebildeten. In benachteiligten Stadtteilen geht es aber meist darum, Beschäftigungsfähigkeit erst wieder herzustellen. Die Schwellen für Initiativen von außen und für Selbsthilfe sind daher meist deutlich tiefer zu legen. Etwa auf die Ebene von lokalen Nachbarschaftshilfen, Tauschsystemen, Treffpunkten, freiwilligen Hilfsdiensten usw.

In dieser Form existieren bereits eine Vielfalt

verschiedenster lokal spezifischer Ansätze, die im Projektfondus der „Sozialen Stadt“ dokumentiert sind. Sie sind für die Bewohner/innen eine wertvolle Lebenshilfe und oft ein erster Schritt hin zu mehr Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben eines Stadtteils. Als solches ist ihr Wert nicht hoch genug zu schätzen. Ihr Wert bemisst sich m.E. aber auch darin, inwieweit es gelingt, eine Brücke ins Erwerbsleben zu bauen. Dies kann gelingen, wenn die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu trainieren, wenn sie soziale, kommunikative, methodische und organisatorische Kompetenzen erwerben können oder je nach Projekt ihre fachlichen Fähigkeiten aktualisieren und verbessern können.

Soziale Initiativen und Unternehmungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit verpuffen aber, wenn keine Brücken in weiterführende Entwicklungszusammenhänge geschaffen werden können. Sie müssen daher ergänzt werden durch andere Strategien mit einer stärkeren Orientierung auf den Arbeitsmarkt. Dabei ist es für die Betroffenen meist egal, ob sie in sozialen oder privatwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten und ob diese Unternehmen im Stadtteil oder anderswo sind. Wichtiger ist das Einkommen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Bei der Arbeitsaufnahme können Netzwerke, die über das Quartier hinausweisen und den Arbeitsmarkt der gesamten Stadt erschließen sehr viel wichtiger sein, als lokale Beschäftigungsinitiativen. In vielen Fällen wird es daher sinnvoll sein, die Mobilität der Bewohner/innen zu fördern und ihnen die Möglichkeit einzuräumen, auch in anderen Teilen der Stadt zu arbeiten. Für besondere Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt kann dagegen ein kurzer Weg zur Arbeit wichtig sein. Lokale Beschäftigung zu schaffen bleibt daher eine wichtige Aufgabe.

#### **Arbeitsprinzipien territorialer Akteursnetzwerke**

Die ausschlaggebenden Impulse für lokale Beschäftigungsstrategien kommen in benachteiligten Stadtteilen zwar oft von Bewohnern und Unternehmen vor Ort, die entscheidenden Ressourcen kommen aber i.d.R. von überlokal agierenden Institutionen der Bildung, Beschäftigung oder sozialen Arbeit, die Programme und Projekte konzipieren und entsprechende Mittel für die lokale Entwicklung bereitstellen.

Damit politische Programme der EU, des Bundes und der Länder auf die spezifischen Bedarfe und Bedingungen vor Ort ausgerichtet werden können, bedarf es eines besonderen lokalen Filters. In verschiedenen Bundesländern gibt es daher auch regionale oder lokale Gremien, die an der Planung und Durchführung

von arbeitsmarktpolitischen Programmen mitwirken und insbesondere bei der Formulierung und Auswahl von Projekten für eine Region, eine Stadt oder einen Stadtteil mitbestimmen. Solche regionalisierten oder lokalisierten Strukturen der Arbeitsmarktpolitik stellen eine ideale Brücke zwischen Quartier und der Stadt- und Region dar. Sie sind die Ebene, auf der lokale Akteure wichtige Informationen über Ressourcen erhalten und auf ihre Verteilung einwirken können.

verbunden, dass Ressourcen verschiedener Ressorts auf der Grundlage eines gemeinsamen Vorgehens verknüpft werden können. Für die ressortübergreifende Zusammenarbeit sind insbesondere die Wirtschaftsförderung, die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, die Sozialpolitik, die Stadt- und Regionalpolitik und der Umweltschutz relevant.

4. Integration verschiedener Akteure: Nicht nur verschiedene politisch-administra-

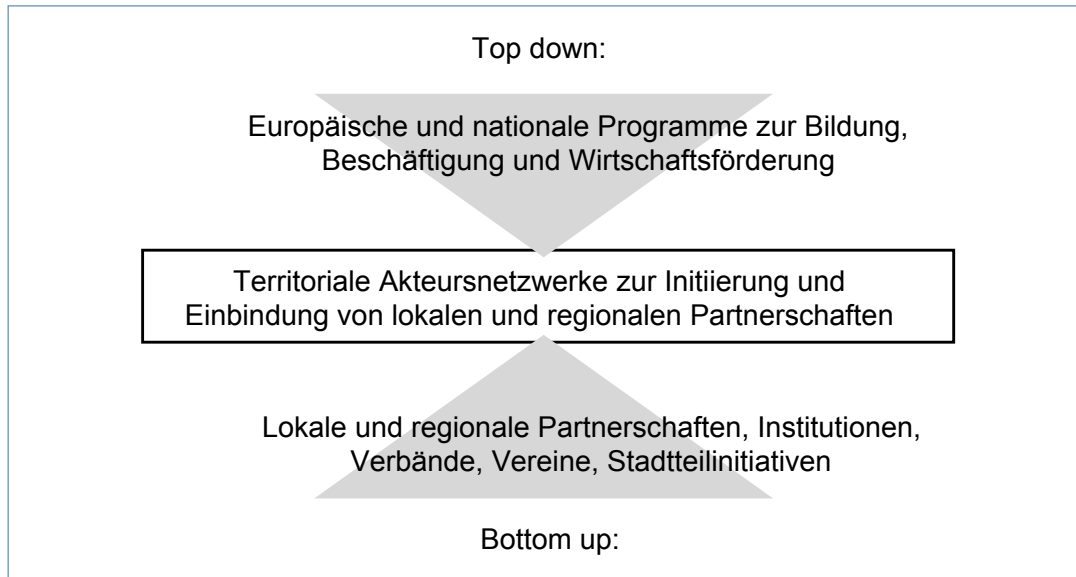


Abb. 2: Territoriale Akteursnetzwerke und ihre Ressourcen

Die Arbeitsprinzipien solcher territorialer Akteursnetzwerke lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Handlungsschwerpunkte selbst setzen: Lokale oder regionale Akteursnetzwerke setzen idealerweise selbst ihre Handlungsschwerpunkte. In vielen Bundesländern werden sie dabei von professionell arbeitenden Institutionen, Agenturen oder Büros bei der Analyse der lokalen Wirtschaftsstrukturen und Arbeitsmärkte und bei der Formulierung lokaler Aktionspläne unterstützt.
2. Vor Ort über Projektauswahl entscheiden: Eine weitere Kompetenz solcher territorialer Akteursnetzwerke besteht darin, dass sie selbst die Projekte auswählen, die aus ihrer Sicht der Entwicklung vor Ort am meisten dienlich sind. In der Regel erfolgt die Auswahl in enger Abstimmung mit den für die Auszahlung der Mittel verantwortlichen Behörden und Ressorts auf der Landes- oder Bezirksebene. Diese behalten meist auch das formelle Recht über die Bewilligung der Mittel. Das lokale Votum spielt aber eine gewichtige Rolle im faktischen Entscheidungsprozess.
3. Ressortübergreifende Integration von Instrumenten: Mit der Einbeziehung lokaler/regionaler Akteure wird auch die Erwartung

ter Verantwortungsbereiche sollen zusammenarbeiten, sondern auch Akteure aus den Bereichen der Wirtschaft und der Unternehmen, der Kammern und der Gewerkschaften, der Wohlfahrtsverbände und anderen Akteuren der Strukturpolitik. Mit anderen Worten: Lokale und regionale Strukturpolitik mit Akteursnetzwerken wird als eine integrierte Daueraufgabe der Zusammenarbeit von Akteuren aus den Bereichen des Marktes, des Staates und der Gesellschaft verstanden.

Im Unterschied zu Ansätzen der Lokalen Ökonomie und der Gemeinwesenökonomie ist sowohl der Lokus als auch der Fokus anders gewählt: Weder wird nur vor Ort nach Potenzialen gesucht, noch konzentriert man sich ausschließlich auf die zivilgesellschaftlichen Entwicklungspotenziale, sondern versucht die jeweils passenden Ressourcen von verschiedenen „Orten“, Akteuren und Institutionen zu mobilisieren. Im Kern geht es um die Institutionalisierung neuer intermediärer Akteure zwischen Staat (Bund, Land, Kommune), Markt (Unternehmen und Projektträger, Verbände, Kammern) und Gesellschaft (lokale und regionale Initiativen, Wohlfahrtsverbände). Seit den 90er Jahren konnte mit verschiedensten Ansätzen in diese Richtung experimentiert werden.

Zu den wichtigsten intermediären Akteuren zählen Regionalkonferenzen und Territoriale Beschäftigungspakte (D. Fürst 1998, S. 236; F. Gerlach, A. Ziegler, 2000, S. 430). Beispielhaft stehen dafür in Berlin die Bezirklichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit. Sie arbeiten je nach Bezirk mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten und größtenteils mit Partnern aus der Wirtschaft, dem Senat, den Verbänden und lokalen Initiativen zusammen. Die Steuerung der lokalen und regionalen Entwicklung erfolgt durch die Themen, die eine starke politische Moderation aushandeln kann. Je klarer die Prioritäten gesetzt sind, desto konkreter lassen sich Erwartungen und erreichbare Ergebnisse formulieren. Last not least ist es die Themenkompetenz der Bündnispartner, von der es abhängt, ob der Prozess des Netzwerkes animiert, Vorschläge gemacht und umgesetzt werden können.

### **Fazit und Ausblick**

Eine zumeist nicht beabsichtigte Nebenwirkung der Förderung lokaler oder endogener Potenziale besteht in der Begünstigung von Ungleichheit, weil sie schließlich nur so gut sein kann, wie die vor Ort vorhandenen Möglichkeiten es zulassen. Wo keine oder wenige entwicklungsfähige soziale und ökonomische Strukturen vorhanden sind, die von lokalen und regionalen Entwicklungskonzepten aufgegriffen, verstärkt und gesteuert werden könnten, wird auch eine lokal orientierte Entwicklungsstrategie nur wenig ausrichten können. Benachteiligte Stadtteile und Quartiere werden durch eine solche Strategie doppelt benachteiligt: zum einen durch die Verhältnisse vor Ort und zum anderen durch die Förderstrategie, die Entwicklung nur im Rahmen der vor Ort vorhandenen Potenziale ermöglicht.

Eine sozial-integrative und auf sozialen Ausgleich orientierte Stadtpolitik sollte deswegen die lokalen Grenzen transzendieren und Brücken in andere und übergeordnete Entwicklungszusammenhänge herstellen. Die oben beschriebenen intermediären Akteure und ihre Verbindungen zu Akteuren auf der Ebene der EU, des Bundes und der Länder bieten dazu eine wichtige Voraussetzung. Erfahrungen aus verschiedenen Bundesländern und Akteursnetzwerken zeigen aber, dass auch dieser Weg nicht einfach als „Blaupause“ für lokale Entwicklungsstrategien übertragen werden kann. Der Erfolg lokaler und regionaler Initiativen hängt neben den vor Ort vorhandenen Potenzialen sehr stark von den landes- und stadtpolitischen Rahmenbedingungen ab. Ein Vergleich lokaler und regionaler Akteursnetzwerke in Ostdeutschland ergab z.B., dass politische Traditionen und Kulturen sehr viel stärker als der

lokale und regionale Problemdruck oder die Existenz von entsprechenden lokalen und regionalen Initiativen dafür verantwortlich sind, ob territoriale Akteursnetzwerke ernst genommen und entsprechend unterstützt werden (Walter 2004, S. 258). Selbst erfolgreiche „Pakte für Arbeit“ werden, wie z.B. in Sachsen-Anhalt, nicht weiter unterstützt, wenn es politisch nicht opportun erscheint. Und abgesehen davon sind auch territoriale Akteursbündnisse nicht in der Lage, die Folgen von Arbeitskräfteabbau oder Standortverlagerungen zu kompensieren. Werden die Grenzen von Bündnisaktivitäten nicht kenntlich gemacht und gelten solche Initiativen in ihrer Region zudem als Hoffnungsträger, droht ein ebenso massiver wie ungerechtfertigter Imageverlust.

Ein zentrales Problem der Akteursnetzwerke ist der Nachweis ihres „Mehrerts“ und der quantitativen Effekte ihrer Arbeit. Die Gründe dafür, dass selbst Jahre nach der Gründung eines Netzwerkes die Beschäftigungswirkungen nicht dargestellt werden können, sind vielfältig und bereits oft beschrieben worden<sup>1</sup>. Die Entwicklung von Projekten, die Verzahnung von Ressorts und die erfolgreiche Durchführung einer Strategie sind ein mühsamer und langsamer Prozess, dessen Ende offen ist. Der politische Druck zur Legitimation dieser Arbeitsweise ist jedoch groß. Umso wichtiger ist es daher, dass die Akteursnetzwerke evaluiert werden, damit anhand klar definierter Bewertungskriterien die Fortschritte und Grenzen deutlich gemacht werden können.

Der entscheidende Bewertungsmaßstab bilden die übergreifenden strategischen Ziele eines Bündnisses. Geht es um eine möglichst effiziente Durchführung arbeitsmarktpolitischer Strategien, dann sind projekt- und themenspezifische Akteursnetzwerke prinzipiell besser geeignet als unabhängige Akteursnetzwerke mit weiter gefasstem Zielhorizont. Thematisch eng umrissene Akteursnetzwerke vereinfachen die Arbeitsbeziehungen und die Umsetzung von Programmen. Sie können aber auch oft nur Probleme mit geringem Konfliktstoff bewältigen und sich auf unmittelbar erfolgversprechende Aufgaben konzentrieren. Die langfristigen strukturellen Probleme einer Region oder eines Quartiers bleiben dann meist ausgeblendet. Andererseits lassen unabhängige Netzwerke, die selbst Projekte entwickeln und auf der Grundlage wenig konkretisierter, offener Zielhorizonte handeln, den lokalen/regionalen Akteuren mehr Spielräume bei der Analyse, Interpretation und Bearbeitung von Problemen. Sie führen aber auch zu komplizierten Aushandlungsprozessen zwischen den Beteiligten. Außerdem zeigt sich, dass die Entwicklung eines Konsens für jeden Partner in breit angeleg-

ten Bündnissen schneller zu Friktionen führt.

Einen Königsweg gibt es nicht. Jedes Akteursnetzwerk muss letztendlich selbst seine Zusammensetzung passgenau auf sein Problem, seine Ziele und Möglichkeiten abstimmen. Ändern oder erweitern sich die Ziele, sollte ebenso eine Änderung seiner Zusammensetzung möglich sein. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die politische Rückendeckung, die zu Beginn und während des laufenden Arbeitsprozesses verhandelt und i.d.R. immer wieder neu begründet werden muss.

#### **Kontakt:**

Dipl. Ing. Gerd Walter  
Institut für sozialökologische  
Strukturanalysen Berlin – SÖSTRA  
Torstr. 178  
10115 Berlin  
Fon: 030.27596127  
Email: walter@soestra.de

#### **Anmerkungen**

- 1 Eine Evaluation der Hans-Böckler-Stiftung über vorbildliche Bündnisse für Arbeit aus Bundesländern und Regionen gibt einen empirisch fundierten Überblick zu verschiedenen Akteursnetzwerken, ihren Zielen, Arbeitsweisen, Erfolgen und Defiziten (Maliszewski B., Neumann G. 2003: Bündnisse für Arbeit – Best Practices aus Ländern und Regionen, Hans-Böckler-Stiftung).

#### **Literatur**

- Fürst, D. (1998): Regionalmanagement als Instrument regionalisierter Strukturpolitik. In: H.J. Kujath (Hg.): Strategien der regionalen Stabilisierung: wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes, Berlin
- Gerlach, F./ Ziegler, A. (2000): Territoriale Beschäftigungspakte in Deutschland – Neue Wege der Beschäftigungsförderung? In: WSI Mitteilungen Nr. 7/2000
- Maliszewski, B./ Neumann G. (2003): Bündnisse für Arbeit – Best Practices aus Ländern und Regionen, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Walter, G. (2004): Arbeitsmarktpolitik und lokale/regionale Entwicklung in Ostdeutschland. In: Hanesch W., Krüger-Conrad K. (Hg.): Lokale Beschäftigung und Ökonomie, Wiesbaden
- Körber, M./ Peters, U./ Weck, (2001): Wirtschaften im Kontext. Neue Räume für eine solidarische und nachhaltige Ökonomie? Unveröffentlichtes Skript
- Läpple, D. (2004): Entwicklungsperspektiven von Stadtregionen und ihren lokalen Ökonomien. In: Hanesch W./ Krüger-Conrad K. (Hg.): Lokale Beschäftigung und Ökonomie, Wiesbaden

## Teilnahmeliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Irene Albers-Richter	Streckebach & Zeitraum Architekten R. Streckebach & I. Albers-Richter Stadtteilmanagement Motzstr. 9 34117 Kassel	Tel.: 0561719935 Fax: 0561710035 i.albersrichter@firemail.de
Stefan Andres	Quartiersmanagement Nordstadt-Hafen Planerladen e. V. Schützenstr. 42 44147 Dortmund	Tel.: 02318820700 Fax: 02318820701 qm-hafen@quartiersmanagement-nordstadt.de
Heide Becker	Deutsches Institut für Urbanistik Projektkoordinatorin Soziale Stadt Ernst-Reuter-Haus Straße des 17. Juni 112 10623 Berlin	Tel.: 03039001298 Fax: 03039001269 h.becker@difu.de
Reinhard Berndt	Noris-Arbeit (NOA) gGmbH Fichtestr. 45 Nürnberg	Tel.: 09115863231 Fax: 09115863238 reinhard_berndtnoa.nuernberg.de
Fabian Betz	Weber + Partner Institut für Stadtplanung und Sozialforschung Mühlrain 9 70180 Stuttgart	Tel.: 071176009360 Fax: 071162009389 wpstuttgart@weeberpartner.de
Uwe Beyer	Stadt Friedrichsthal Fördergebietsbeauftragter Elversberger Str. 74 66299 Friedrichsthal	Tel.: 06897841403 Fax: 06897856850
Bettina Bildt-Wieser	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Steinstr. 104-105 14480 Potsdam	Tel.: 03318663914 Fax: 03318663907 bettina.bildt-wieser@mbjs.randenburg.de
Heike Birkhölzer	Technologie-Netzwerk Berlin e. V. Modellgebiet Helmholtzplatz Wiesenstr. 29 13357 Berlin	Tel.: 03046988227 H.Birkhoelzer@technet-berlin.de
Karl Birkhölzer	TU Berlin IFG Lokale Ökonomie Sektion 4-8 Franklinstr. 28/29 10587 Berlin	Tel.: 03031426740 Fax: 030304612418 karl.birkhoelzer@tu-berlin.de
Volker Böhm	Bürgerbüro Projekt „Soziale Stadt“ Leipziger Str. 3 09113 Chemnitz	buelei3@web.de
Hagen Bongartz	Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung Holzstr. 7-9 45141 Essen	Tel.: 0201437640 Fax: 02014376426 issab@uni-essen.de
Annegret Boos-Krüger	Am Hange 25 34130 Kassel	Tel.: 05617289928 annegret.boos-krueger@feh-hessen.de
Kay Borchers	Quartiersmanagement Projekt Marßel Helsingborger Str. 36 28719 Bremen	Tel.: 04213619313 Fax: 04213619320 projekt.marssel@web.de

## Teilnehmerliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Mark Borne	Quartiersmanagement Soldiner Straße Kelauerstr. 129 13359 Berlin	
Dagmar Buchholz	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Württembergische Str. 6 10707 Berlin	Tel.: 03090124534 Fax: 03090123189 dagmar.buchholz@senstadt.verwalt-berlin.de
Ekiz Bülent	SMS Invest Stadtteilladen Quartiersmanagement Bismarckring 41 65183 Wiesbaden	Tel.: 06114508357 Fax: 06114508359 sms-wiesbaden@t-online.de
Sayed Bushrab	Globe-Gesellschaft für internationale Kooperation e. V. Mariannenplatz 2 10997 Berlin	Tel.: 03088625415 Fax: 03088727909 globr@globeline.de
Margitta Dahlem	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Württembergische Str. 6 10707 Berlin	Tel.: 03090124854 Fax: 03090123189 margitta.dahlem@sen.stadt.verwalt-berlin.de
Ricardo Degener	Lazarus Hundehaltercafe Greifenhagener Str. 8 10437 Berlin	Tel.: 0304457506 Fax: 03044738458 ricardo.degener@freenet.de
Norbert Deitelhoff	Stadt Dortmund Projektgruppe Urban II Dortmund	
Ozan Demitras	Unternehmer ohne Grenzen e. V. Veringstr. 55 21107 Hamburg	Tel.: 04038019851 Fax: 04031768105 m.harmannci@unternehmer-ohne-grenzen.de
Susanne Elsen	Fachhochschule München Fachbereich 11 Am Stadtpark 20 81243 München	Tel.: 08912652323 susanne.elsen@t-online.de
Angelika Emrich	Online-Portal Soziales Berlin Potsdamer Straße 12205 Berlin	Tel.: 03069599454 a.emrich@soziales-berlin.de
Simone Fischer	Stadt Karlsruhe Rathaus West Sozial- und Jugendbehörde 76133 Karlsruhe	Tel.: 07211335410 peter.stieglbauersjb.karlsruhe.de
Nina Forchmann	WIN – Stadtteilprojekt Bremen.Huchting Amersfooderstr. 8 28259 Bremen	Tel.: 04213619953 Fax: 042136119549
Töns Föste	Haus der Caritas Quartiersbüro Fleischervorstadt Bahnhofstr. 16 17489 Greifswald	Tel.: 038347983112 Fax: 038347983123 nachbarschaftsbüro@caritas-vorpommern.de



## Teilnahmeliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Uwe Fromme	Landkreis Bitterfeld Jugendamt Mittelstr. 20 26749 Bitterfeld	Tel.: 03493341765 Fax: 03493341240 uwe.fromme@landkreis-bitterfeld.de
Thomas Funke	Stadtteilbüro Bahnhofsviertel Königstr. 49 95028 Hof	Tel.: 0928116040 Fax: 0928116040 sanierung@stadterneuerung-hof.de
Helmut Geißler	STATTwerke Consult GmbH Merseburger Str. 3 10823 Berlin	Tel.: 03078991137 Fax: 03078715390 gutzmer@stattwrke-consult.de
Cornelia Geißler	Wolfener Kinder- und Jugendverein „Roxy“ e. V. Jugendclub 83 Straße der Chemiewerker 7 06766 Wolfen	Tel.: 0349421186 Fax: 03494368161 jugendclub_83@gmx.de
Anke Gorres	EG DU – Büro für Wirtschaftsentwicklung Duisburg-Marxloh mbH Willy-Brand-Ring 44 47169 Duisburg-Marxloh	Tel.: 02039942931 agorres@eg-du.de
Ramona Grünke	Sradtteilbüro „Am Waldrand“ Uckermark-Passagen Friedrich-Engel-Str. 18-20 16303 Schwedt/O.	Tel.: 03332839570 Fax: 03332839570 stadtteilbuero.stadt@schwedt.de
Klaus Hagedorn	Quartiersmanagement Lohbrügge-Nord Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung Binnenfeldredder 32 21031 Hamburg	Tel.: 0407301532 Fax: 0407398771 hagedorn@lawaetz.de
Metin Harmanci	Unternehmer ohne Grenzen e. V. Veringstr. 55 21107 Hamburg	Tel.: 04038019851 Fax: 04031768105 m.harmanci@unternehmer-ohne-grenzen.de
Elke Hase	Stadt Neubrandenburg Jugendamt Friedrich-Engels-Ring 52 17033 Neubrandenburg	Tel.: 03954225484 Fax: 03955441789 elke.hase@neubrandenburg.de
Marina Hebes	Stadt Wittenberge Stadtverwaltung Dezernat II – Sozialamt 19311 Wittenberge	Tel.: 03877951241 Fax: 03877403506 wittenberge.stadt@t-online.de
Pia Hecht	Stadt Dessau Stadtverwaltung Jugendamt, Abt. Jugendförderung Zerbster Str. 4 06849 Dessau	Tel.: 0340-2042551 pia.hecht@dessau.de
Fred Herger	StadtSulzbach Stadtteilbeauftragter Sulzbachtalstr. 81 66280 Sulzbach	Tel.: 068979520930 Fax: 068979520933 f.herger@stadt-sulzbach.de
Thomas Hetzel	Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) – Servicebüro Lange Str. 17 17192 Waren/a. d. Müritzt	Tel.: 03991669479 Fax: 03991667043 th.hetzel@raa-mv.de

## Teilnammeliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Sigrid Hilke-März	Stadt Northeim Nom GuG Scharnhorstplatz 1 37154 Northeim	Tel.: 0555161047 Fax: 05551966270 hilke@northeim.de
Joachim Hirschfeld	Bezirksamt Bergedorf Jugendamt Jugendhilfeplanung Alte Holstenstr. 46 21031 Hamburg	Tel.: 040428912600 Fax: 040428913050 joachim.hirschfeld@bergedorf.hamburg.de
Marc Höhmann	Stadt Köln Stadtentwicklungsamt Willy-Brandt-Platz 2 50679 Köln	Tel.: 022122124673 Fax: 022122128493 marc.hoehmann@stadt-koeln.de
Martin Hückeler	StadtSolingen Stadtdienst Jugend Grünwalder Str. 29-31 42657 Solingen	Tel.: 02122494350 Fax: 02122494422 m.hueckeler@solingen.de
Dilek Intepe	Arbeit und Bildung e. V. Potsdamer Str. 118 10785 Berlin	Tel.: 0302611620 dilek.intepe@aub-berlin.de
Kathrin Jahnke	Kompetenzagentur Schwerin „VSP – Kompag Schwerin“ Lübecker Str. 29 19053 Schwerin	Tel.: 03855777431 Fax: 03855936350 info@kompetenzagentur-schwerin.de
Ralph Jakob	Stadtteilbüro „Am Koitschgraben“ W.-Arnold-Str. 19 01219 Dresden	Tel.: 035127293535 Fax: 035127293535 ralph.jakob@gmx.de
Elisabeth Jente	Stadt Lübbenau/Spreewald Stadtverwaltung Gleichstellungsbeauftragte Kichplatz 1 03222 Lübbenau/Spreewald	Tel.: 0354285102 Fax: 0354285501 amt.luebbenau@t-online.de
Arnold Jung	Sradt Mannheim Amt für Wohnungswesen und Stadterneuerung (Amt 64) Hebelstr. 1 68161 Mannheim	Tel.: 06212937907 Fax: 06212937829 arnold.jung@mannheim.de
Margarita Klär	Stadtteilbüro Aschenberg Aschenbergplatz 1 36039 Fulda	Tel.: 06619531027 Fax: 06619531030 margarita.klaer@fulda.de
Christiane Kochner	Deutsches Jugendinstitut e. V. Regionale Arbeitsstelle Halle Frankesche Stiftungen Franckeplatz 1, Haus 12/13 06100 Halle	Tel.: 03456817815 kochner@dji.de
Günter Kopp	Stadt Offenbach Jugendamt Berliner Str. 100 63065 Offenbach	Tel.: 06980652159 guenther.kopp@offenbach.de
Bernhard Köppler	„Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft“ Untermainkai 12/13 20357 Hamburg	

## Teilnahmeliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Heinz Korte	Stadt Quakenbrück Koordination „Soziale Stadt“ Markt 1 49610 Quakenbrück	Tel.: 05431182405 Fax: 05431182406 korte@quakenbrueck.de
Stefan Kreutz	S.T.E.G. Stadterneuerungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH Schulterblatt 26-36 20357 Hamburg	Tel.: 0404313930 stefan.kreutz@steg-hh.de
Tanja Krug	Gesellschaft für Arbeitsvermittlung und Qualifizierungsförderung Tatenweg 1 28386 Wilhelmshaven	Tel.: 04421981012 Fax: 04421981099 tanja.krug@gaq-wilhelmshaven.de
Bernd Kuhnke	Stadt Eberswalde Amt für Jugend, Kultur und Sport 16225 Eberswalde	Tel.: 0333464407 Fax: 0333464407 b.kuhnke@eberswalde.de
Alexandra Landsberg	awb nordstadt Arbeits- und Wirtschaftsbüro Nordstr. 43 44145 Dortmund	Tel.: 02319931680 Fax: 02319931681 landsberg@awb-nordstadt.de
Edmund Lenke	Stadt Eberswalde Amt für Jugend, Kultur und Sport Dr. -Zinn-Weg 18 16225 Eberswalde	Tel.: 0333464660 Fax: 0333464407 e.lenke@eberswalde.de
Angela Lorenz	Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit Werner-Seelenbinder-Straße 99096 Erfurt	Tel.: 03613798442 Fax: 03613798830 a-lorenz@web.de
Helene Luig-Arlt	Heuberg 5 24977 Langballig b. Flensburg	Tel.: 04636977858 Fax: 04636977857 luig-arl@foni.net
Uwe Lummitsch	Erneuerungsgesellschaft Wolfen-Nord mbH (EWN) Grünstr. 19-21 06766 Wolfen	Tel.: 0349422690 Fax: 0349422691 ewn-gmbh@t-online.de
Reinhard Maier	Stadt Pforzheim Amt für Stadtentwicklung und Stadterneuerung Östliche Karl-Friedrich-Str. 4-6 75175 Pforzheim	Tel.: 07231392285 Fax: 07231391337 maier@stadt-pforzheim.de
Harald März	Stadt Northeim Kultusamt Scharnhorstplatz 1 37154 Northeim	Tel.: 05551966270 Fax: 05551966280 hmaerz@northeim.de
Sarah Meier	BauBeCon Sanierungsbüro Quartiersmanagement Celle-Neustadt Neustadt 63 29225 Celle	Tel.: 05141901516 Fax: 05141901490 SMeier@baubecon.de
Ragna Melzer	Arbeiterwohlfahrt (AWO) Bundesverband e. V. – Geschäftsstelle Berlin / Jugendberufshilfe Blücherstr. 62-63 53119 Bonn	Tel.: 02286685404 mel@awobu.awo.org

## Teilnehmerliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Bärbel Moritz	Stadt Ebersbach Projektbüro/Kontaktstelle Projektentwicklung Oberland Sachsenstr. 36 02730 Ebersbach	03586369743 Fax: 03586369744 soziale-stadt@web.de
Elisabeth Müller-Neumann	Stadt Mannheim Beauftragte für kommunale Beschäftigungsförderung E 5 68159 Mannheim	Tel.: 06212939678 Fax: 06212939877 elisabeth.mueller-neumann@mannheim.de
Sandy Neugebauer	Trialog e. V. Ambulante Jugendhilfe Liselotte-Berger-Str. 35 12355 Berlin	Tel.: 03066006231 Fax: 03066008175 kersten@trialog-berlin.de
Karin Neuhaus	Universität Essen Gesamthochschule ISSAB Holzstr. 7-9 45141 Essen	Tel.: 0201437640 issab@uni-essen.de
Inga Neumann	Bürger- und Sozialzentrum Huchting e. V. Stadtteilprojekt – Pavillon H Amersfoorter Str. 8 28259 Bremen	Tel.: 04213619953 Fax: 042136119549 INeumann@asdsued.bremen.de
Sabine Nölke-Schaufler	Stadt Augsburg Amt für Soziale Dienste / LOS- Koordinationsstelle Tobias-Maurer-Str. 19 86154 Augsburg	Tel.: 08213242850 Fax: 08213242851 los@augsburg.de
Rainer Pede	Bezirksamt Berlin-Mitte Jugendamt, Abt. Jugend/Finanzen Jugendförderung Karl-Marx-Allee 31 19178 Berlin	Tel.: 030200923119 Fax: 030200923113 jugendfoerderungmitte@t-online.de
Wolfgang Prauser	Quartiersmanagement Linden-Süd Bereich Stadtkulturarbeit Kulturbüro Allerweg 3-7 30449 Hannover	Tel.: 051116846458 Fax: 051116842144 wolfgang.prauser@hannover-stadt.de
Nicola Prior	Berufsbildungszentrum Düsseldorf Flinger Broich 12 40235 Düsseldorf	Tel.: 021160025480 Fax: 021160025488 nicola.prior@awo-duesseldorf.de
Maria Richarz	Zwischennutzungsagentur Usedomer Str. 8 13355 Berlin	Tel.: 03022498991 Fax: 03022498992 m.richarz@arcor.de
Karin Rieckmann	Stiftung SPI Quartiersmanagment Kotbusser Tor „KonTor“ Reichenbergerstr. 177 10999 Berlin	Tel.: 0306123040 Fax: 0306122000 spi-qm-kottbusser-tor@t-online.de
Peter Riedel	plankontor – Gesellschaft für Stadterneuerung und Planung mbH Am Born 6b 22765 Hamburg	Tel.: 040391769 Fax: 040391770 riedel.plankontor-hh@snafu.de

## Teilnahmeliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Reiner Rietsch	Bürgerzentrum der „Sozialen Stadt“ Weimar West e. V. Prager Str. 5 99427 Weimar	Tel.: 03643491905 baerbel.hein@stadtweimar.de
Volker Rohde	Stadtteilbüro Hainholz Quartiersmanagement Schulenburg Landstraße 58 30165 Hannover	Tel.: 051160069931 Fax: 051160069933 Volker.Rohde@Hannover-Stadt.de
Cetin Sahin	Enterprise e. V. Schlesische Str. 12 10997 Berlin	Tel.: 03069568200 Fax: 03069515726 sahin@jugendlok.de
Sabine Schaub	Projekt- und Stadtteilmanagement Soziale Stadt Rathausstr. 7 34286 Spangenberg	Tel.: 05663930700 Fax: 05663930496 sabine.schaub@stadt-spangenberg.de
Cäcilia Scheffler	Sradterneuerung Hof GmbH Samierungsträger der Stadt Hof Stadtteilbüro Bahnhofsviertel Königstr. 49 95028 Hof	Tel.: 0928184714 Fax: 0928186766 sanierung@stadterneuerung-hof-gmbh.de
Matthias Schirmer	Bürgertreff Volksmarsdorf Quartiersmanagement Konradstr. 60a 04315 Leipzig	Tel.: 03416888940 Fax: 03416888942 volkmarsdorf@gmx.de
Folkmar Schirmer	Dicker Busch li Stadtteilwerkstatt Hessenring 84 a 65428 Rüsselsheim	Tel.: 06142942210 Fax: 06142942250 Stadtteilwerkstatt.D.Busch@t-online.de
Petra Schmettow	Stadtplanungs- und Stadtmessungsamt Pulverwiesen 15 73728 Esslingen	Tel.: 071135122536 Fax: 071135123284 petra.schmettow@esslingen.de
Verena Schmidt	Stadterneuerungsgesellschaft Stralsund mbH Quartiersmanagement Grünhufe Wiesenstr. 9 18437 Stralsund	Tel.: 03831443593 Fax: 03831443594 qmgruenhufe@gmx.de
Sylvia Schröder	Büro für Stadtteilmanagement Flensburg-Neustadt Neustadt 12 24939 Flensburg	Tel.: 04615054014 Fax: 04615054044 neustadtbuero@flensburg.de
Norbert Schug	FSG mbH Flensburg Neustadt 12 24939 Flensburg	Tel.: 04615054014 neustadtbuero@flensburg.de
Özcan Senol	BTGE – Bundesverband des Türkischen Groß- und Einzelhandels e. V. Schlesische Str. 12 10117 Berlin	Tel.: 03069515724 retra-senol@web.de
Ulrike Siebdrat	KomPlan-Sozialplanung Quartiersmanagement Lauenburg/Elbe Rehsprung 1 23569 Lübeck	Tel.: 04513072569 Fax: 04513844745 ulrike.siebdrat@web.de

## Teilnammeliste

Name	Institution, Adresse	Telefon, Fax, e-Mail
Arno Siebert	Quartiersbüro Dehnhaide Hamburger Str. 180 22083 Hamburg	Tel.: 040680041 Fax: 04020975063 ge@mookwat.de
Jenny Teigky	Universität Osnabrück Quartiersmanagement Belm Seminarstr. 19a/b 49069 Osnabrück	Tel.: 05419694895 jteigky@web.de
Uwe Thien	Technologie-Netzwerk Berlin e. V. Modellgebiet Helmholtzplatz Wiesenstr. 29 13357 Berlin	Tel.: 03046988227
Ty Trong	KIJE e. V. Sprenger 4 10178 Berlin	
Doris Ullrich	L.I.S.T. GmbH Quartiersmanagement Pankstraße Prinz-Eugen-Str. 1 13347 Berlin	Tel.: 03074746347 dullrich@list-gmbh.de
Alexandra Voos	Stadt Monheim Jugendamt Körnerstr. 2 40789 Monheim/a. Rhein	Tel.: 02173690497 avoos@monheim.de
Heinz Wahl	LOS Richtsberg Programm „Soziale Stadt“ Postfach 35035 35035 Marburg	Tel.: 06421201126 Fax: 06421201595 christian.meineke@marburg-stadt.de
Brigitte Wartmann	Stadtplus Potsdamer Str. 98 10785 Berlin	Tel.: 03034708809 stadtplus@snaflu.de
Melanie Weinhold	Frauentreff Brückenhof e. V. Brückenhofstr. 84 34132 Kassel	Tel.: 0561408388 Fax: <b>05614000838</b> <b>info@frauentreff-brueckenhof.de</b>
Markus Wicke	gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH Regiestelle LOS Programmmanagement Oranienburger Str. 65 10117 Berlin	Tel.: 03028409506 Fax: 03028409310 Regiestelle@los-online.de
Alexander Würtz	Globe-Gesellschaft für internationale Kooperation e. V. Mariannenplatz 2 10997 Berlin	Tel.: 03088625415 Fax: 03088727909 globe@globeline.de
Jan Zychlinski	Quartiersmanagement Leipzig-Grünau – WK 8 Stadtteilmoderation Liliensteinstr. 1 04207 Leipzig	Tel.: 03419454779 Fax: 03419454778 qm-gruenau-wk8@web.de