

# **Der Territoriale Beschäftigungspakt Berlin-Neukölln und die Bezirklichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit in Berlin**

*Reiner Aster*

1. Einleitung
2. Der lokale Aktionsplan des Bündnisses für „Standortsicherung und Beschäftigung“ in Berlin-Neukölln
  - 2.1 Struktur des Beschäftigungspaktes
  - 2.2 Aktionsplan des Territorialen Beschäftigungspaktes Neukölln
3. Problemlösungskapazität und Erfolge des Paktes
  - 3.1 Quantitative Erfolge
  - 3.2 Qualitative Erfolge: Mainstreaming der Bündnisstrategie
  - 3.3 Spezifische Problemlagen und Spannungsfelder
4. Erfolgskriterien lokaler Bündnisse
5. Bibliographie

## **1. Einleitung**

Wer kann mit wem und wie für mehr Beschäftigung und eine positive Wirtschaftsentwicklung auf lokaler Ebene sorgen? Wie kann der Standort gesichert, entwickelt und das Image eines Berliner Bezirkes mit über 20% Arbeitslosigkeit verbessert werden? Dies waren Fragen, die lokale Akteure im Berliner Bezirk Neukölln bewegten, als sie von der Möglichkeit erfuhren, sich an der europäischen Strategie „Territoriale Beschäftigungspakte“ im Jahre 1997 zu beteiligen.

Schon seit 1994 fanden im Berliner Bezirk Neukölln Veranstaltungen statt, zu denen der Bürgermeister und ein Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses gemeinsam einluden, um abwechselnd Betriebsräte und Unternehmensleitungen einerseits über aktuelle Fördermöglichkeiten des Arbeitsamtes und des Landes Berlin zu informieren und andererseits ein Frühwarnsystem zu installieren, das präventive Maßnahmen im Falle drohenden Personalabbaus oder im Falle von Betriebsschließungen ermöglichte. Diese durchaus wertvollen Veranstaltungen im Sinne einer präventiven und aktiven Arbeitsmarktpolitik zeitigten jedoch keine längerfristigen Effekte und ermangelten einer kohärenten Strategie. Als unzureichend und unbefriedigend wurde außerdem die Form des „Runden Tisches“ empfunden, die über die Vermittlung von – gewiss wichtigen – Informationen

und den Austausch über Probleme und Erfahrungen – mit gewiss gewichtigen Akteuren der gewerblichen Wirtschaft, der Verwaltungen und der Politik – kaum hinausging. Vor diesem Hintergrund wurde 1996 von sieben Akteuren zunächst der Verein „Wirtschaft und Arbeit in Neukölln e.V.“ gegründet. Damit war eine Organisationsform geschaffen, die mehr als der „Runde Tisch“ Verbindlichkeit und Handlungsfähigkeit durch Gremien und Statuten erlangte und nicht zuletzt Fördermittel beantragen konnte. Über die Werbung von Mitgliedern für den Verein war es außerdem nach und nach möglich, weitere Akteure in die lokalen Aktivitäten einzubinden.

Eines der Gründungsmitglieder war die gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH. Als Treuhänder und Dienstleister des Landes Berlin verfügte die Gesellschaft über ein profundes Wissen über Fördermittel, deren Einwerbung, Beantragung und Ausreichung an Zuwendungsempfänger, und fungierte darüber hinaus als Mittler zwischen der bezirklichen und der Landesebene auf dem Felde der Arbeitsmarktpolitik. In der Folge handelte die gsub als Intermediär, Moderator und Koordinator des Paktes mit unterstützenden Funktionen für den Verein „Wirtschaft und Arbeit in Neukölln e.V.“, der die „Plattform“ des Bündnisses darstellte und den Aktionsrahmen und die Öffentlichkeitsarbeit absteckte. Neben den bereits erwähnten Politikern konnte von vornherein auch die größte Wohnungsbaugesellschaft im Bezirk, die „Stadt und Land Wohnbauten GmbH“ eingebunden werden. Als weitere Partner kamen das örtliche Arbeitsamt, die ESF-Fondsverwaltung Land Berlin, das Bezirksamt mit verschiedenen Ressorts, Beschäftigungsträger und Vereine, das Kulturnetzwerk Neukölln und – nicht zuletzt – Großbetriebe, Vertreter von großen Einkaufszentren und von Klein- und Mittelbetrieben hinzu.

Die Pilotmaßnahme und Initiative „Territoriale Beschäftigungspakte“ der Europäischen Kommission traf also auf fruchtbaren Boden. Auch die für Arbeit zuständige Senatsverwaltung, insbesondere der zuständige Staatssekretär und das für den Europäischen Sozialfonds (ESF) verantwortliche Referat auf Landesebene, war sehr daran interessiert, die lokale Komponente als Querschnittsthema der europäischen Beschäftigungsstrategie in einem Berliner Pilotprojekt wirksam werden zu lassen. Der Verein „Wirtschaft und Arbeit in Neukölln e.V.“ bewarb sich – mit Unterstützung durch die gsub – deshalb um die Anerkennung als einer der 89 europäischen und neun deutschen territorialen Beschäftigungspakte.

Vorausgegangen war eine Studie der gsub über den Stadtbezirk Neukölln (314.000 Einwohner) als Analyse der lokalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktstruktur im regionalen und europäischen Kontext. In Form einer Sekundäranalyse, finanziert vom Land Berlin und der Europäischen Kommission, lieferte die Studie Analysematerial über den Bezirk, eingebettet in den Gesamt-Berliner Kontext und angereichert durch Erfahrungen aus Studienreisen nach Newcastle

(United Kingdom) und Belfast (Nordirland), die Anhaltspunkte gaben für die Einführung neuer Elemente in die lokale Beschäftigungspolitik (Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung 1998).

## 2. Der lokale Aktionsplan des Bündnisses für „Standortsicherung und Beschäftigung“ in Berlin-Neukölln

### 2.1 Struktur des Beschäftigungspaktes

Der Neuköllner Beschäftigungspakt war (und ist) – wie oben schon ausgeführt – in Form eines Vereins, des Vereins „Wirtschaft und Arbeit in Neukölln e.V.“ organisiert. Der Verein besteht aus einem Vorstand, einer Geschäftsführung, einem Beirat und der Mitgliederversammlung.

Der Bürgermeister von Neukölln und ein Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses waren bis zum Jahre 2001 die beiden Vorstandsvorsitzenden. Danach übernahm – neben dem Bezirksbürgermeister – eine Stadträtin und gleichzeitig die stellv. Bürgermeisterin dieses Amt. Als stellvertretender Vorstandsvorsitzender wurde ein leitendes Mitglied der örtlichen Wohnungsbaugesellschaft und als Schatzmeister ein mittelständischer Unternehmer gewählt. Außerdem gehörten zwei Beisitzende – ein deutscher und ein türkischstämmiger Unternehmer – zum Leitungsgremium. Den Beirat bildeten – neben dem Vorstand – der Direktor des örtlichen Arbeitsamtes, der ESF-Fondsverwalter des Landes Berlin und die Investitionsbank Berlin. Die gsub mbH – als Paktkoordinator – und der zuständige Wirtschaftsberater des Bezirkes nahmen als ständige Mitglieder beratend an allen Vorstands- und Beiratssitzungen teil. Die Geschäftsführung des Vereins leitete das operative Geschäft und bereitete jeweils die Sitzungen vor.

Des weiteren wurden die Einzelmaßnahmen im Rahmen der Aktionen, die unter 2.2 dieses Abschnitts vorgestellt werden, vom Hauptakteur der jeweiligen Aktion koordiniert. Die gsub transportierte die Berichte der einzelnen Aktionen in den Vorstand.

Der Territoriale Beschäftigungspakt gab sich insgesamt also folgende Struktur:

- *Hauptpartner, Steuerung und Entscheidungsinstanz:* Verein Wirtschaft und Arbeit in Neukölln e.V. mit seinen verschiedenen Gremien laut Vereinsatzung;
- *Paktkoordination, inhaltliche und Finanzberatung, Berichtswesen:* gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH;
- *Koordination der Einzelmaßnahmen innerhalb einer Aktion:* Hauptakteur der jeweiligen Aktion.

Während der EU-Förderung wurde die Paktkoordination und die Geschäftsführung des Vorstandes jeweils mit einem Mitarbeiter finanziert. Durch die Erhe-

bung von Mitgliederbeiträgen – gestaffelt nach Firmen und Privatpersonen – verfügte der Verein außerdem über Eigenmittel, die insbesondere für Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen genutzt wurden. Die einzelnen Aktionen und die Akteure innerhalb der einzelnen Aktionen wurden – je nach Finanzierung der Aktion – über ESF, Bundes-, Landes- oder private Mittel finanziert, bzw. aus einem Mix dieser Finanzierungsquellen. Alle anderen oben dargestellten Aufgaben wurden über ehrenamtliche Tätigkeit bzw. im Rahmen der Amtsgeschäfte des jeweiligen Amtsinhabers wahrgenommen.

## 2.2 *Aktionsplan des Territorialen Beschäftigungspaktes Neukölln*

Eine der Vorgaben der Europäischen Kommission für die Anerkennung als Territorialer Beschäftigungspakt (ausgestattet mit einem vergleichsweise bescheidenen Volumen von 200.000 € als Anschubfinanzierung für zwei Jahre), bestand in der Einreichung eines „Lokalen Aktionsplanes“, der den Bezug zu den lokalen Erfordernissen und gleichzeitig zur Europäischen Beschäftigungsstrategie herstellen sollte. Diese Vorgabe entsprach ziemlich genau den sich mehr und mehr abzeichnenden Ambitionen der im Verein „Wirtschaft und Arbeit“ zusammengeschlossenen Akteure, eine kohärente Strategie für Berlin-Neukölln und insbesondere für den strukturschwachen und von besonders hoher Arbeitslosigkeit betroffenen Norden des Bezirkes (Arbeitslosenquote von 30%) sowie der dort gelegenen „Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf“ – gemäß dem Bund-Länder Programm „Soziale Stadt“ – zu entwickeln.

Die Formulierung des Aktionsplanes erfolgte also auf der Grundlage von drei Pfeilern:

- Den Bedarfen vor Ort, insbesondere im Hinblick auf Standortsicherung und Beschäftigungserhalt sowie Aufbau von neuen Arbeitsplätzen durch Workshops und Interviews mit den wichtigsten lokalen Akteuren;
- der europäischen Beschäftigungsstrategie mit den vier Säulen Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmergeist, Anpassungsfähigkeit und Chancengleichheit;
- der vorausgegangenen Studie, die statistisches Datenmaterial und darüber hinaus Anregungen aus anderen europäischen Regionen lieferte.

Auf der Basis der drei Pfeiler wurden zunächst sechs Aktionen formuliert, die in der Zukunft ständig weiterentwickelt, teilweise durch andere ersetzt oder durch neue Aktionen ergänzt wurden.

*Aktion 1: Soziale Stadtentwicklung in Neukölln – wohnen und arbeiten im Stadtquartier*

Die Grundidee bestand darin, Synergien durch die Kombination von baulichen, wohnumfeldverbessernden Maßnahmen und Beschäftigungsförderung in ausgewählten Gebieten zu erzielen. Zunächst wurde im so genannten „Rollbergviertel“, das innerhalb des Neuköllner Nordens durch besonders hohe Arbeitslosigkeit, einen hohen Migrantenanteil und eine hohe Sozialhilfequote gekennzeichnet ist, ein „Vor-Ort-Büro“ eingerichtet, von dem Beratungsangebote offeriert und Maßnahmen organisiert wurden, die einerseits die Wohnumfeldbedingungen verbesserten und andererseits Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bewohner zur Verfügung stellten. Dazu sei hier ein Beispiel angeführt, das auf besondere Weise den Zusammenhang zwischen Infrastrukturverbesserung, ökologischen Aspekten und Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit verdeutlichen mag: 34 arbeitslose Jugendliche aus dem Viertel, wurden über Vergabe-SAM (Strukturanpassungsmaßnahmen) und Vergabe-ABM (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) in Gewerbebetrieben eingesetzt, die von der Wohnungsbaugesellschaft „Stadt und Land“ im Vergabeverfahren beauftragt wurden, Wärmedämmmaßnahmen durchzuführen. Die wichtigsten Ergebnisse in Stichworten: Dämmung von 13.000 m<sup>2</sup> Außenfläche, Einsparung von 58.500 Liter Heizöl pro Jahr, CO<sub>2</sub>-Reduzierung um 15,5 Tonnen pro Jahr, Übernahme von acht ehemals Arbeitslosen in Festanstellung. Ein weiteres Beispiel dieses Typus von Maßnahmen: Beseitigung von Graffiti im Sinne von Wandschmierereien und Ersetzung der Graffiti durch Wandmalereien, die Jugendliche unter Anleitung eines Künstlers im Rahmen einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahme mit der Perspektive der Erlernung des Malerhandwerks durchführten usw.

*Aktion 2: Neue GründerZEIT – junge Unternehmen machen sich selbständig – junge Unternehmen bleiben am Markt*

Die Grundidee bestand – vereinfacht ausgedrückt – darin, junge Leute, die über eine tragfähige Geschäftsidee und unternehmerisches Geschick, jedoch über wenig oder kein Eigenkapital verfügten, bei der Unternehmensgründung zu unterstützen und zu begleiten. Die Aktion beinhaltete verschiedene Bausteine und verband zahlreiche Netzwerkpartner zu einer lokalen Unterstützungsstruktur für Gründer. Der Gründerpreis – dreimal vergeben – prämierte vorhandene Geschäftsideen von Gründern, die diese in den letzten drei Jahren in die Tat umgesetzt hatten – mit einem großen Echo in den örtlichen und regionalen Medien. Durch die öffentlichkeitswirksame Vergabe des Preises an ausgewählte Gründer sollten andere ermutigt und nebenbei die Botschaft transportiert werden, dass es auch in einem Bezirk wie Neukölln, der in der öffentlichen Wahrnehmung vor allem mit hoher Arbeitslosigkeit und niedergehenden Industrien assoziiert wur-

de, erfolgreiche Gründer gibt, die bislang weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit ihre Geschäftsideen bereits in die Tat umgesetzt hatten. Neben der Qualität der Unternehmung und der Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze waren auch das Geschlecht und der Migrantensstatus Auswahlkriterien für die Prämierung. Drei Beispiele: die Schneiderin, die Tangokleider entwirft und über das Internet vertreibt, der Tischlermeister, der in jungen Jahren schon mehrere Angestellte beschäftigt, der türkische Herrenbekleidungsausstatter, der sich anschickt, seine zweite Filiale zu eröffnen, standen für wirtschaftlichen Aufbruch in Gestalt ganz „normaler Gründer“, die – für die lokale Bevölkerung nachvollziehbar – mehr für realistisch erreichbare Ziele standen als hochqualifizierte Akademiker, die ansonsten in „Businessplanwettbewerben“ für ausgefallene und innovative Ideen ausgezeichnet werden. Weitere Bausteine waren Grundkurse für Gründer, durchgeführt von der örtlichen Volkshochschule, eine Telefonhotline für Rechts- und Steuerberatung, Lehrbriefe im Internet und begleitende Schulungen zu ausgewählten Fachthemen. Der privat finanzierte Gründungs- und Wachstumsfonds offerierte bedingt rückzahlbare und zweckgebundene Zuschüsse, die für Anfangsinvestitionen oder als Eigenkapital nach strengen Kriterien und mit dem Votum eines eigens dafür eingerichteten Gremiums in Höhe von bis zu 20.000 DM pro Gründer vergeben wurden.

*Aktion 3:* JA = ZZ – Jugendalter – ZukunftsZeit – Bündnis  
Ausbildungsnetzwerk Neukölln

Wie in allen Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit, stellte und stellt auch in Berlin-Neukölln die Ausbildungsproblematik eine besondere Herausforderung dar. Deshalb ging es in dieser Aktion darum, zusätzliche Ausbildungspotentiale zu erschließen, die bislang von den Berufsberatern der Arbeitsämter und den Ausbildungsberatern der Kammern noch nicht akquiriert werden konnten. Dazu wurde ein Ausbildungsbüro mit zwei Mitarbeitern eingerichtet. Die Aktion bezog sich insbesondere auf die Rekrutierung von Ausbildungsplätzen bei türkischen Firmen – hiervon existieren in Neukölln ca. 1000 – und auf die Organisation von Ausbildungsverbänden durch die Zusammenführung von Klein- und Mittelbetrieben mit (Aus-)Bildungsträgern.

*Aktion 4:* Challenge – Förderung des Strukturwandels in kleinen und mittleren Unternehmen

Diese Aktion widmete sich insbesondere der Bestandssicherung und präventiven Weiterentwicklung bestehender Klein- und Mittelbetriebe. In ausgewählten Unternehmen wurden einzelbetriebsbezogene Projekte durchgeführt, von der Einführung einer bestimmten Software zur Implementation eines zuvor nur unzureichend vorhandenen Controllingsystems, der Beratung bei Personalangelegen-

heiten und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, bei der Akquisition von Aufträgen oder Maßnahmen im Bereich des Marketing – je nach betrieblichem Bedarf und unter Hinzuziehung externer Experten.

*Aktion 5:* Für ein umweltbewusstes Neukölln durch Öko-Audits

Ziel dieser Aktion war es, im Bezirk Neukölln mehrere Konvoi-Projekte zur parallelen Bearbeitung von Öko-Audits zu initiieren, durchzuführen und erfolgreich mit Validierungen abzuschließen. Zunächst stellten sich einige Einrichtungen des Bezirks selbst der Durchführung eines Öko-Audits. Zweite Zielgruppe waren die Unternehmen. Insgesamt wurden 220 Mitarbeiterinnen aus sechs kleinen und mittleren Unternehmen geschult, mit dem System EG-Öko-Audit vertraut gemacht und an der Einführung eines Umweltmanagement-Systems in ihren Firmen beteiligt. Der Kongress „Öko-Audits für Unternehmen in Neukölln“ erreichte 40 Interessierte. Die Aktion beinhaltete darüber hinaus die Einführung von integrierten Managementsystemen und Schritte zur Prozessoptimierung für kleine und mittelständische Unternehmen.

*Aktion 6:* Networking – Förderung und Stärkung von kleinen und mittleren Unternehmen durch die Vernetzung von lokalen Akteuren

Schlagzeilen der örtlichen und regionalen Presse, wie z.B. „Neuköllner Wirtschaftstage auf dem Weg zum Erfolgsmodell“ und „Wirtschaftsförderung auf Neuköllner Art“ verdeutlichen vielleicht am besten, wie das Ziel dieser Aktion, Neukölln als starken Wirtschaftsstandort für Industrie, Handwerk und Dienstleistungsunternehmen darzustellen und auf diese Weise für Investoren und Gewerbeansiedlungen attraktiv zu machen, erreicht wurde. Eine weitere Zielstellung bestand in der Vernetzung der ansässigen Wirtschafts- und Handwerksbetriebe sowie der Einzelhändler in den zentralen Einkaufslagen des Bezirks. Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Gesellschaft sollten dazu beitragen, die Ziele des Vereins nach außen zu tragen. Um diese Ziele zu erreichen, wurden einerseits vom Verein „Wirtschaft und Arbeit in Neukölln“ Wirtschafts- und Handwerkstage organisiert, anlässlich derer sich die örtlichen Unternehmen präsentieren konnten – eingebettet in ein Programm mit Podiumsdiskussionen zu politischen und wirtschaftlichen Themen sowie einem attraktiven Kulturprogramm. Zum anderen sorgten Informationsveranstaltungen, Expertengespräche und Diskussionsrunden – die teilweise auch in Großbetrieben und mittelständischen Unternehmen des Bezirks durchgeführt wurden – dafür, dass der Bezirk im Gespräch blieb und sich mit seinen Anliegen der Öffentlichkeit und der örtlichen Wirtschaft vermittelte. Als Standort der jährlichen Wirtschaftstage wurde nicht von ungefähr das größte Einkaufszentrum Berlins, das in Neukölln liegt, ausgewählt: hier war es möglich, eine Vielzahl Neuköllner Bewoh-

ner zu erreichen. Gleichzeitig konnte eine public-private-partnership organisiert werden, deren win-win-Situation darin bestand, dass das Bündnis eine große Zahl von Einwohnern, Betrieben und Akteuren – kostenlos und unterstützt durch privat finanzierte Werbung – erreichte und das Center-Management eine zusätzliche Attraktion zur Anziehung von Kunden vorweisen konnte.

Die Aktion 1 „Soziale Stadtentwicklung“, Aktion 3 „JA=ZZ, heute: Bündnis Ausbildungsnetzwerk Neukölln“ und Aktion 6 „Networking“ werden bis zum Zeitpunkt der Abfassung des vorliegenden Beitrags im Jahre 2003 weitergeführt. Die anderen Aktionen wurden durch Beendigung der Projektlaufzeit eingestellt und teilweise durch neue ersetzt oder ergänzt. Mitte des Jahres 2003 weist der Neuköllner Beschäftigungspakt insgesamt noch 13 laufende Aktionen auf (vgl. [www.gsub-berlin.de](http://www.gsub-berlin.de)).

### **3. Problemlösungskapazität und Erfolge des Paktes**

Als Zwischenresümee kann festgehalten werden, dass sowohl das Bündnis als auch der Aktionsplan – allen Unkenrufen zum Trotz – nach Auslaufen der EU-Anschubfinanzierung, die von der Kommission im Zeitraum 2000 bis 2001 nochmals um ein Jahr mit einer Summe von 100.000 € verlängert wurde, weitergeführt und sogar erheblich ausgeweitet werden konnte. Es werden heute mehr und zum Teil gehaltvollere Aktionen durchgeführt als zu Beginn des Projektes und die Strukturen konnten auch ohne direkte EU-Förderung erhalten und weiter ausgebaut werden. Das Jahr 2001, gleichzeitig das Ende der EU-Förderung, markiert gleichwohl einen Einschnitt: Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der größte Teil der bis dahin durchgeführten Aktionen evaluiert. Ein Abschlussbericht wurde gefertigt (Aster/Wunsch 2001). Auf dieser Grundlage beauftragte die Europäische Kommission einen Experten, der den Pakt insgesamt für den Zeitraum 1998 bis 2001 evaluierte. Insofern eignet sich der Zeitraum der direkten EU-Förderung, soweit sie sich auf die Paktkoordination bezog, auch für die Darstellung einiger quantitativer Ergebnisse.

#### *3.1 Quantitative Erfolge*

Durch den Neuköllner Beschäftigungspakt wurden bis zum Jahr 2001 2.371 Arbeitsplätze geschaffen, davon 1.283 im „ersten Arbeitsmarkt“, 318 Ausbildungsplätze und 770 Plätze im öffentlich geförderten Beschäftigungssektor (ebd., S. 9). Die Zahlen wurden durch Selbstangaben der beteiligten und jeweils verantwortlichen Akteure erhoben und kontinuierlich an den Paktkoordinator – die gsub mbH – pro Aktion weitergegeben und dort aggregiert. Außerdem wurden sie durch das örtliche Arbeitsamt einer Plausibilitätsprüfung unterzogen. Die

Arbeitslosigkeit sank im fraglichen Zeitraum jedoch kaum. Der Aufbau neuer Arbeitsplätze konnte mit dem Niedergang der traditionellen Industrien offensichtlich (noch) nicht Schritt halten. Aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren auf den gesamten Berliner und Brandenburger Arbeitsmarkt könnten quantitative Effekte, die durch den Pakt erzielt wurden, ohnehin nur schwer gemessen werden. Eine solche Aussage mag aus sozialwissenschaftlicher Perspektive unbefriedigend sein und kann hier auch nicht tiefergehend erörtert werden. Für die Mehrzahl der Akteure war es jedoch wichtig, sich quantitative Zielsetzungen zu setzen und sich an diesen auch messen zu lassen – jedenfalls in denjenigen Aktionsbereichen, in denen dies Sinn machte. Denn die Zielvorgaben und quantitativen Soll-Ist-Vergleiche dienten der Orientierung und Erfolgskontrolle und ermöglichten es, einer skeptischen Medien- und Parlaments-Öffentlichkeit – die sich gleichwohl vor allem für Zahlen interessiert – die Legitimität des Vorhabens und des Mitteleinsatzes zu erläutern.

Mit der Anschubfinanzierung von insgesamt 200.000 € (1998 bis 2001) der Europäischen Kommission im Rahmen der Strategie „Territoriale Beschäftigungspakte“ (Europäische Kommission 1999) konnten insgesamt 26,6 Millionen € in den Bezirk gelenkt oder im Bezirk selbst aufgebracht werden, die für die Aktionen des Paktes zur Verfügung gestellt wurden. Dabei handelte es sich zu 50% um nationale Mittel, insbesondere der Bundesanstalt für Arbeit, ca. 30% waren Landesmittel, 8% EU-Mittel (Europäischer Sozialfonds, Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung) und immerhin 12% private Mittel, die insbesondere von Firmen und durch private Sponsoren eingespeist wurden.

In qualitativer Hinsicht war vor allem der Aufbau sowie die Qualität und Reichweite der Partnerschaft von entscheidender Bedeutung. Insbesondere ging es darum, die örtliche Wirtschaft in die Aktivitäten einzubinden, was über den Verein (z.B. Unternehmen als Mitglieder des Beirates und als Vereinsmitglieder) und die zahlreichen Aktivitäten (z.B. Wirtschaftstage, Aktion 4 „Challenge“) zumindest partiell gelang. Da jede Aktion von einem Hauptpartner moderiert wurde und wiederum zahlreiche weitere Akteure einbezog, konnten nach und nach weitere Institutionen, Gruppen und Persönlichkeiten sensibilisiert, interessiert, mobilisiert, für eine aktive Mitarbeit gewonnen und damit letztlich „Soziales Kapital“ generiert werden. Weiterhin gelang es – wie weiter oben an Schlagzeilen der örtlichen und überörtlichen Presse illustriert – das Image des Bezirkes zu verbessern und gleichzeitig den Blick von politischen Entscheidungsträgern für die Probleme und Chancen des Bezirkes zu schärfen. Mit den neueren Aktionen „Job Point“ – 220.000 Besucher in einem Jahr –, dem LernLaden, der Bürgerstiftung und den im Jahr 2003 zum fünften Mal durchgeführten „Wirtschaftstagen“ gelang es außerdem, breite Teile der Bevölkerung direkt zu erreichen. Gleiches gilt für die „Quartiersmanagements“, der Berliner Ausprägung des Programms „Soziale Stadt“, die ab 1999 in die Paktaktivitäten einbezogen wurden.

Durch ihre Arbeit in besonders vom Niedergang bedrohten Stadtgebieten eröffneten sie insbesondere den Zugang zu Personengruppen, wie Langzeitarbeitslosen, Sozialhilfeempfängern und Migranten und initiierten städtebauliche und infrastrukturelle Verbesserungen.

Das wichtigste Ergebnis dieser ersten Phase war vielleicht das „Mainstreaming“ des Pilotprojektes auf Landesebene in Gestalt der seit 1999 vom Berliner Senat implementierten Strategie „Bezirkliche Beschäftigungsbündnisse“ (seit 2002: Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit).

### 3.2 *Qualitative Erfolge: Mainstreaming der Bündnisstrategie*

In der Senatsvorlage „Berliner Strategie zum Einsatz des Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Planungsperiode 2000-2006“ aus dem Jahre 1999 (Senatsverwaltung für Arbeit 1999, S. 2) werden als einer der zukünftigen Politikbereiche die „Lokalen Entwicklungsprojekte – Territorialen Beschäftigungspakte“ benannt, die in der Folgezeit zunächst als „Bezirkliche Beschäftigungsbündnisse“ bezeichnet wurden. Damit war im übrigen der Bezirk offiziell als „lokale Ebene“ im Sinne der Europäischen Beschäftigungsstrategie definiert. Die Bezirklichen Beschäftigungsbündnisse sollten dabei die programmatischen Ziele der Europäischen Union mit arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen des Landes Berlin verbinden (ebd., S. 2). Ziel der Bezirklichen Beschäftigungsbündnisse sollte es sein,

„durch eine kohärente bzw. abgestimmte Gesamtkoordination der einzelnen Akteure auf Grundlage von kommunalen Entwicklungsprogrammen, die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, die Schaffung von Ausbildungsplätzen und die Stärkung der Wirtschaftsstrukturen auf der bezirklichen Ebene zu effektivieren.“ (Ebd.)

Dabei konnte die Senatsverwaltung auf vorhandene Förderprogramme und -instrumente aufbauen, die auf einen lokalen, bezirklichen Kontext verweisen. So sind die drei regionalen Berliner Servicegesellschaften, zukünftig im Zentrum (ziz), SPI Consult und gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung, die im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung seit 1991 weite Teile des jeweiligen arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms umsetzen, gleichzeitig für bestimmte, ihnen zugeordnete Bezirke zuständig. Sie wurden deshalb beauftragt, die jeweiligen Bündnisse in „ihrem“ Bezirk zu koordinieren. Großen Wert legte die Senatsverwaltung darauf, die neue Programmatik nicht als Förderprogramm sondern als Förderstrategie zu verstehen. Damit war klar, dass über die Bezahlung der Moderationsfunktion der drei Dienstleister hinaus zunächst keine zusätzlichen oder eigens dafür vorgesehenen finanziellen Mittel von der Senatsverwaltung bereitgestellt wurden. Vielmehr sollten sich die „Bündnisse“ aus den Mainstream-Programmen finanzieren. Immerhin war es damit erstmals in der jünge-

ren Geschichte Berlins gelungen, teilweise die Verantwortung, vor allem aber Gestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigungspolitik auf die dezentrale Ebene der Bezirke zu verlagern.

In der Folgezeit entstanden in allen zwölf Berliner Bezirken Bezirkliche Beschäftigungsbündnisse bzw. Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit, wie sie nach dem Regierungsantritt der rot-roten Koalition und seit der vierten Fortschreibung des Arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms im Jahre 2002 genannt werden (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen 2002). In jedem Bezirk gibt es Steuerungsrunden oder Lenkungsgruppen, die lokale Aktionspläne erstellen, genehmigen und fortschreiben sowie Geschäftsstellen, die für administrative, vorbereitende und ausführende Arbeiten zuständig sind. Die jeweiligen Gruppen sind komplementär zusammengesetzt. Das heißt, neben der öffentlichen Verwaltung, meist vertreten durch die Ressorts Wirtschaft, Soziales und Jugend, sowie Gleichstellungs- und Migrantenbeauftragten, sind Wirtschaftskreise, örtliche DGB-Gruppierungen, Arbeitsloseninitiativen, das jeweils zuständige Arbeitsamt, Vertreter von Beschäftigungsgesellschaften, Bürgervereine, Wohnungsbaugesellschaften etc. Mitglieder dieser Steuerungsrunden.

Den Servicegesellschaften oblagen in Bezug auf die Bündnisse insgesamt folgende Aufgaben:

- Sensibilisierung der Akteure für die Teilnahme am Bezirklichen Bündnis,
- Analyse des lokalen Kontextes im Hinblick auf Wirtschaft, Arbeit und Soziales (gegebenenfalls ergänzt um Bildung und Kultur),
- Mitarbeit beim Aufbau der lokalen Partnerschaft,
- Qualifizierung der Akteure bzw. Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen,
- Unterstützung bei der Erstellung des Aktionsplanes und bei der Bestimmung der Handlungsfelder,
- „Finanzarchitektur“ – Unterstützung bei der Akquisition und Bündelung von Fördermitteln.

In den Jahren 1999 bis 2001 standen den bezirklichen Bündnissen – wie weiter oben schon ausgeführt – keine eigenständigen Mittel zur Umsetzung der lokalen Aktionspläne zur Verfügung, es sei denn, es gelang ihnen, Mittel aus europäischen Förderprogrammen wie ADAPT, URBAN oder später EQUAL einzuwerben. In jüngster Zeit hat sich dies jedoch geändert. Im Jahre 2003 stehen den lokalen Bündnissen folgende Mittel zur Verfügung:

#### Wirtschaftsdienliche Maßnahmen

Ausgestattet mit EFRE-Mitteln (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) wird durch die Investitionsbank Berlin (IBB) ein Fonds verwaltet, aus dem im Wettbewerbsverfahren Mittel ausschließlich an Maßnahmen vergeben werden,

die über die BeschäftigungsBündnisse eingereicht wurden. Dabei wird eine Ko-Finanzierung (je nach Zielgebiet zwischen 25% und 50% der Gesamtfinanzierung) der jeweiligen Antragsteller vorausgesetzt. Die Maßnahmen beziehen sich – wie der Name schon sagt – auf lokale wirtschaftliche Aktivitäten, die Förderung der lokalen Wirtschafts- und Infrastruktur und die Unterstützung von kleinen und mittleren Betrieben sowie des Einzelhandels vor Ort.

Lokales Kapital für soziale Zwecke (LOS-Bund) – Programmteil „Soziale Stadt“

Dieses mit 100% ESF-Mitteln ausgestattete Programm kommt in Gebieten der „Sozialen Stadt“ zum Einsatz. In diesen Gebieten können – auf der Basis lokaler Aktionspläne – Kleinstvorhaben mit maximal 10.000 € gefördert werden. Als Antragsteller kommen nur die Kommunen (in Berlin die Bezirke) in Betracht, in denen Gebiete des Bund-Länder Programms „Soziale Stadt“ liegen.

Lokales Soziales Kapital (LSK Berlin)

Auch auf der Landesebene wird das Programm „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ mit ähnlichen Zielsetzungen und Förderschwerpunkten umgesetzt. Mikroprojekte auf lokaler Ebene können bis 10.000 €, in Ausnahmefällen sogar bis 20.000 €, erhalten. Die Entscheidung über die Auswahl der Mikroprojekte fallen letztlich die lokalen Bündnisse – in Absprache mit der vom Senat eingesetzten Regiestelle.

### 3.3 · *Spezifische Problemlagen und Spannungsfelder*

Trotz der oben dargestellten Erfolge war sowohl die Pilotaktion „Territorialer Beschäftigungspakt Berlin-Neukölln“ als auch die Berliner Strategie „Bezirkliche BeschäftigungsBündnisse“ natürlich nicht frei von Spannungsfeldern und Krisensituationen, die jeweils unterschiedliche Problemlösungskompetenzen und -strategien erforderten, aus denen gegebenenfalls verallgemeinerbare Schlussfolgerungen auf ähnliche Prozesse und Krisensituationen andernorts gezogen werden können.

Unerreichbarkeit als soziales Phänomen – von der open-door zur open-the-door Strategie

Das weiter oben bereits erwähnte Neuköllner „Rollbergviertel“ war Ausgangspunkt der Aktivitäten des Territorialen Beschäftigungspaktes. Es handelt sich um ein Gebiet, das einst als Versuch konzipiert wurde, möglichst arbeitsplatznah eine reine Wohnstruktur zur Rekreation zur Verfügung zu stellen. So gibt es kaum Gewerbebetriebe, wenig Geschäfte, keine Gaststätten, dafür aber zahlreiche Probleme, wie Arbeitslosigkeit, Tendenz zur Ghettoisierung, Wegzug Deutscher

und Zuzug von Bürgern ausländischer Herkunft, deren wohlhabendere Gruppen das Viertel ebenfalls verlassen. Es gibt einen hohen Prozentsatz von Sozialhilfeempfängern und Arbeitslosen, Symptome des Vandalismus und Tendenzen zu gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Gruppen. Das Vor-Ort Büro im Rollbergviertel, vom Bündnis als Anlaufstelle für die Bewohner eingerichtet und mit Serviceleistungen arbeitsmarktpolitischer und sozialer Natur ausgestattet, stellte Beratungsleistungen, vor allem aber Arbeits- und Ausbildungsplätze zur Verfügung. Diese wurden von den Mitarbeitern des Büros für die knapp 1.000 Arbeitslosen im Viertel akquiriert. Zusätzlich wurden Arbeitsbeschaffungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen eingerichtet, die einerseits auf die Ausgangsqualifikationen der arbeitslosen Bewohner zugeschnitten waren, andererseits auf Wohnumfeldverbesserung und neue Serviceleistungen im Viertel. Das Problem: die eigens für die Bewohner konzipierten Maßnahmen wurden von diesen nur mäßig angenommen. Auch Arbeitsplätze konnten immer häufiger nicht mit Bewohnern aus dem „Kiez“ besetzt werden. Mit anderen Worten: die Bewohner schienen zunehmend unerreichbar in Bezug auf Arbeitsplätze und angebotene Maßnahmen. Die Akteure im Rahmen der Aktion 1 „Soziale Stadtentwicklung“, die sich regelmäßig trafen, entschlossen sich deshalb eine Studie in Auftrag zu geben, die dieses Phänomen untersuchte (Merkens et al. 2002). Es stellte sich heraus, dass die Bewohner des Viertels kaum Kontakt untereinander noch zu anderen hatten. Plakate, die gut sichtbar an Hauseingängen aufgehängt wurden und zum Beispiel über Arbeitsstellen oder über Angebote des Vor-Ort-Büros informierten, wurden nicht zur Kenntnis genommen. Der Lösungsansatz: Übergang von der open-door zur open-the-door Strategie, d.h. es reichte nicht aus, niedrigschwellige Angebote mit „offenen Türen“, wie sie das Vor-Ort-Büro vorhielt, zu präsentieren, sondern die Türen der Bewohner mussten gleichsam „geöffnet“ werden. Dies gelang dann später teilweise durch das Quartiersmanagement, das die Bewohner nicht vordergründig auf Arbeitsplätze ansprach, sondern versuchte, sie zunächst für soziale und gemeinschaftliche Aktionen zu gewinnen (gemeinsames Kochen im Bürgerhaus, Einrichtung eines Mieterbeirats, der an der Verteilung von Quartiersfondsmitteln beteiligt wurde etc.).

Größere Gewichtung der lokalen Ebene ohne gesamtstädtische Interessen zu vernachlässigen

Durch die Strategie „Bezirkliche Beschäftigungsbündnisse“ erhielten die bezirklichen Akteure erstmals die Möglichkeit, selbst beschäftigungspolitische Aktivitäten zu gestalten und umzusetzen. Durch die Einrichtung der bezirklichen Wirtschaftsförderung einige Jahre zuvor, war ohnehin schon die Möglichkeit gegeben, wirtschaftspolitische Aktivitäten – allerdings klar abgegrenzt von Landeszuständigkeiten – auf lokaler Ebene voranzutreiben. Dennoch bestand und be-

steht immer wieder ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen den Angelegenheiten, die zentral auf Landesebene zu regeln sind, und denjenigen, die besser über die lokale Ebene angegangen werden können. Wenn zum Beispiel ein bezirkliches Bündnis eine Aktivität mit Regionen aus Osteuropa aufbaut oder versucht, eigenständige Kontakte zur Kommission in Brüssel herzustellen, mag dies an der (Landes-)Maxime rütteln, das Land habe nach außen einheitlich und mit einer Stimme aufzutreten und nicht durch den „Chor“ zwölf unterschiedlicher bezirklichen Bündnisse vertreten zu werden. Landesweite Organisationen, wie Verbände und Kammern, tun sich außerdem schwer mit der Zersplitterung ihrer Kräfte durch Einbindung in zwölf verschiedene Bündnisse und sind in diesen deshalb auch kaum vertreten. Solche Differenzen lassen sich kaum ausräumen, sondern erfordern einen ständigen Regulierungs-, Austausch- und Aushandlungsprozess, der direkt zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen, zum Teil auch mit Hilfe dazwischengeschalteter Intermediäre geführt werden kann.

#### Aufbau einer Parallelstruktur zur herkömmlichen Struktur – Ziel- und Entscheidungskonflikte

Mit der Einrichtung von Steuerungs- oder Lenkungsorganen in den lokalen Bündnissen ist eine Struktur gesetzt, die sich zwangsläufig an den herkömmlichen Entscheidungsstrukturen (zum Beispiel Bezirksamtsorganen, Verwaltungsausschuss des örtlichen Arbeitsamtes) reibt.

Setzt sich das Bündnis zum Beispiel dafür ein, bestimmte Arbeitsbeschaffungs- oder Strukturanpassungsmaßnahmen durchzuführen, die auf die Bedarfe der lokalen Ebene abgestimmt sind und sich auf den lokalen Aktionsplan beziehen, kann dies mit Entscheidungen des eigentlich zuständigen Unterausschusses des Verwaltungsausschusses des örtlichen Arbeitsamtes kollidieren. So gab beispielsweise der Direktor eines örtlichen Arbeitsamtes bei der Verabschiedung der Geschäftsordnung des Lenkungsorgans zu Protokoll, dass er die Entscheidungen und Festlegungen des Bündnisses nur insoweit mittragen könne, als sie nicht den Anordnungen, Rundbriefen und Organenentscheidungen der Bundesanstalt für Arbeit widersprüchen. Solche Konflikte lassen sich aber pragmatisch lösen, indem beispielsweise beim zuständigen Ausschuss eine Liste von Maßnahmen vorgelegt wird, die im Rahmen des Bündnisses vorbesprochen und zuvor mit dem örtlich zuständigen Arbeitsamt abgestimmt wurden.

#### Abstimmungen in „Runden Tischen“ versus Handlungsorientierung

Zitat einer Quartiersmanagerin nach achtwöchiger Einarbeitungszeit:

„Ich muss so viele Abstimmungsgespräche führen, zu meiner eigentlichen Aufgabe komme ich gar nicht.“

Dieses Zitat mag verdeutlichen, dass die Einrichtung lokaler Partnerschaften, die Aufstellung von Aktionsplänen, vor allem aber die ständigen Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren ein aufwendiges Geschäft sind. Mitunter können – sicherlich notwendige – Diskussions- und Abstimmungsprozesse einen solch breiten Raum einnehmen, dass die Umsetzung konkreter Aktionen blockiert ist. Abgesehen davon, dass die Akteure unterschiedliche Interessen vertreten, sprechen sie häufig auch in unterschiedlichen Sprachen der Politik, der Verwaltung, der Wissenschaft, der Privatwirtschaft, der EU-Terminologie, der Wohnungswirtschaft, der Sozialarbeit usw., was die Erreichung von Konsenslösungen erschwert. Demgegenüber steht der Zwang zur Handlungsorientierung. Denn will ein Bündnis erfolgreich sein, setzt dies voraus, dass in verabredeten, überschaubaren Zeiträumen Leistungen erbracht, Ergebnisse vorgezeigt und Wirkungen erzielt werden, die gleichermaßen der kritischen Öffentlichkeit vermittelt und den unterschiedlichen Finanziers plausibel gemacht werden können.

#### Monitoring, Evaluation und Prüfungssicherheit versus Bürokratievorwurf

Die EU schreibt für Programme, Projekte und Maßnahmen, die über die Europäischen Strukturfonds (ko-)finanziert werden, verbindliche Monitoring- und Evaluationsverfahren vor. Außerdem gelten diverse EU-Verordnungen. In der Förderperiode 2000-2006 werden über das sogenannte „Stammblattverfahren“ bundesweit einheitliche Standards gesetzt, die über Kontext-, Input-, Verlaufs- und Output-, über Ergebnis- und Wirkungsindikatoren letztlich die Steuerung, sowie die Vergleichbarkeit und Bewertung der Maßnahmen und Programme ermöglichen sollen. Da die ESF-Mittel in der Regel in die Bundes- oder Landeshaushalte eingestellt sind, aber auch wegen der nationalen oder landesseitigen Kofinanzierung, gelten außerdem die einschlägigen Bestimmungen der jeweiligen Landeshaushaltsordnungen oder der Bundeshaushaltsordnung. Jeder Fördermittelempfänger muss letztlich die zweckentsprechende Verwendung der Mittel nachweisen und zahlreiche weitere Bestimmungen einhalten. Um die dafür notwendigen Daten zu erheben und die entsprechenden Verfahren durchzuführen ist ein erheblicher administrativer Aufwand notwendig, der von den potenziellen Antragstellern und Fördermittelempfängern häufig als zu „bürokratisch“ kritisiert wird. Dies trifft insbesondere auf lokale Akteure und neue, ungeübte Antragsteller und Initiativen zu, die mit den Strukturfondsregelungen und sonstigen gesetzlichen Bestimmungen noch nicht vertraut sind, die aber gerade – zum Beispiel im Rahmen des Programms „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ – an den ESF herangeführt werden sollen. Als Abhilfe werden sogenannte „zwischen geschaltete Stellen“ vorgeschlagen, die einen Teil dieser administrativen Aufgaben übernehmen sowie die Weiterentwicklung und Anwendung EDV-gestützter Ver-

fahren (zum Beispiel online-Verfahren), die die Datenflut beherrschbarer machen, was allerdings voraussetzt, dass sie ihrerseits erst beherrscht werden müssen. Darüber hinaus ist natürlich der Anspruch aufrechtzuerhalten, ständig zu überprüfen, welche Daten und Verfahren unerlässlich sind und auf welche verzichtet werden kann.

Zusammenspiel zwischen europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene  
Der Europäischen Union kommt zweifellos das Verdienst zu, der lokalen Ebene – unter anderem durch die Erwähnung in den beschäftigungspolitischen Leitlinien und durch die Verankerung als Querschnittsthema in der Europäischen Beschäftigungsstrategie – ein stärkeres Gewicht verschafft zu haben. Anders als beispielsweise in Österreich, wo ein Bundesprogramm „Territoriale Beschäftigungspakte“ aufgelegt wurde, scheint der lokale Ansatz in Deutschland auf Bundesebene weniger Resonanz zu finden, wenngleich in letzter Zeit zahlreiche Bundesprogramme zur Stärkung der Regionen aufgelegt wurden.<sup>1</sup> Vermittelt über das europäisch finanzierte Programm „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ wendet sich neuerdings auch der Bund direkt an die lokale Ebene und stellt europäische Fördermittel im Rahmen eines Bundesprogramms zur Verfügung ([www.los-online.de](http://www.los-online.de)). Auf jeden Fall scheint die These nicht allzu gewagt, dass das komplementäre, aufeinander abgestimmte Zusammenspiel zwischen den vier Ebenen ein entscheidender Faktor für die Erfolgsaussichten auf lokaler Ebene ist.

#### 4. Erfolgskriterien lokaler Bündnisse

Bereits im Jahr 1998 schlossen sich verschiedene großstädtische „Territoriale Beschäftigungspakte“ (London, Stockholm, Hamburg, Bremen, Berlin, Kopenhagen-Öresundregion, später Rom [Catania], Wien und Dublin) zum Metro-NET (Metropolitan Territorial Employment Pacts Network) zusammen. Mitglieder dieses Netzwerkes führten in den Jahren 2000 und 2001 im Auftrag der EU und unter dem Titel „AVALON – Added Value of Local Networking“ (Aster 2001) eine Studie durch, die Aufschluss geben sollte über die Möglichkeit der Einbeziehung von Unternehmen in Territoriale Beschäftigungspakte und allgemeiner über die Erfolgskriterien von lokalen Entwicklungsprojekten, abgeleitet aus Fallstudien der teilnehmenden Regionen. Die folgenden Ausführungen decken sich weitgehend mit dem, was auch als Resümee aus den Erfahrungen in Berlin und speziell Berlin-Neukölln zusammenfassend mitgeteilt werden kann. Die Kriterien sind:

---

1 Zum Beispiel das Programm „Lernende Regionen“ des bmb+f oder das Programm „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft.

- Aufbau einer komplementären und horizontalen Partnerschaft: Nicht nur eine Art von Akteur (z.B. die öffentliche Verwaltung oder ein Großunternehmen) sollte die Partnerschaft dominieren, sondern eine heterogen zusammengesetzte, gleichwohl überschaubare Partnerschaft, die die wichtigsten örtlichen Akteure umfasst, ist von entscheidender Bedeutung. Die Partner begegnen sich auf „gleicher Augenhöhe“;
- Analyse der örtlichen Bedingungen im Hinblick auf Wirtschaft, Arbeit, Soziales, Bildung und Kultur vor der Implementierung eines Aktionsplans;
- Aktivierung und Einbeziehung ortsansässiger Unternehmen – nicht nur der Organisationen, die sie repräsentieren;
- Aufstellung eines Aktionsplans unter qualitativen Aspekten, aufbauend auf den örtlichen Gegebenheiten und Strukturen und mit Orientierung an überschaubaren, quantitativen Zielsetzungen;
- Schaffung einer Unterstützungsstruktur und eines positiven Klimas für Kleinunternehmen – von der Vorgründungs-, über die Gründungs- bis hin zur Etablierungs- und Wachstumsphase;
- Verbesserung der Regionalen Identität, der Corporate Identity und der Vermarktungsstrategien einer Region oder eines lokalen Gebietes: regionale Identität, horizontale Netzwerke und wirtschaftliche Prosperität bilden ein voneinander abhängiges Dreieck – mit Ausstrahlung auf andere Regionen (vgl. Seyfried 2001);
- Verknüpfung von wirtschaftlichen und sozialen Themen: Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bewohner eines Gebiets, Partizipation der Bewohner und Teilhabe in allen Stadien der Paktentwicklung sowie in Einzelprojekten;
- Einschaltung eines professionellen Intermediärs, insbesondere zur Moderation des Bündnisses und zur Akquisition und Bündelung von Fördermitteln;
- Ressort- und parteiübergreifende Kooperationen von Akteuren, wobei Einvernehmen bestand, dass diese auf lokaler Ebene wahrscheinlich eher erzielt werden können, als auf regionaler, Landes- oder Bundesebene.

## 5. Bibliographie

- Aster, R. (2001): AVALON – Added Value of Local Networking – Der Mehrwert lokaler Beschäftigungsbündnisse. Berlin ([www.avalon-gsub.de](http://www.avalon-gsub.de))
- Aster, R.; Wunsch, G. (2001): Territorialer Beschäftigungspakt Berlin-Neukölln „Lokales Bündnis für Standortsicherung und Beschäftigung“ – Abschlussbericht. gsub mbH Berlin
- Europäische Kommission, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (1999): EG-Strukturfonds. Territoriale Beschäftigungspakte – 89 Bündnisse stellen sich der Herausforderung der Arbeitslosigkeit. Luxemburg

- Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (1998): Stadtbezirk Neukölln von Berlin. Analyse der lokalen und Arbeitsmarktstruktur im regionalen und europäischen Kontext. Berlin
- Merkens, H.; Bernet, C.; Haupt, T.; Parikh, F. (2002): Ergebnisse von Beobachtungen und Befragungen im Rollbergviertel. Über die Unerreichbarkeit als soziales Phänomen. Berlin
- Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen (1999): Senatsvorlage Förderstrategie „Bezirkliche BeschäftigungsBündnisse“. Berlin
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2002): Vierte Fortschreibung des Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramms (ARP). Berlin
- Seyfried, E. (2001): Erfolgsfaktoren lokaler Kooperation und Vernetzung, Vortrag beim Avalon-Workshop der gsub mbH am 22.03.2001 in Berlin