

**Lokale Partnerschaften sozialer Unternehmen mit der
Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor
für bessere Lebensqualität und Arbeitsplätze**

Ergebnisse des Thematischen Netzwerks:

Stärkung der Sozialwirtschaft



Impressum

Herausgeber



Allensteiner Straße 61a
56566 Neuwied
www.awo-arbeit.de
Geschäftsführer Siegbert Esser

im Auftrag des
Thematischen Netzwerks
„Stärkung der Sozialwirtschaft“
im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Layout:
Reimund Stockhausen
AWO Arbeit gGmbH

Druck:
Druckerei Johann, Neuwied

Dezember 2007

Auflage: 1000 Stück

Gefördert durch das
Bundesministerium für Arbeit und Soziales und
den Europäischen Sozialfonds

**Lokale Partnerschaften sozialer Unternehmen mit der
Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor
für bessere Lebensqualität und Arbeitsplätze**

**Ergebnisse
des Thematischen Netzwerks:
Stärkung der Sozialwirtschaft**

Dies sind Ergebnisse der Arbeitsgruppe

***Betriebswirtschaft für soziale Unternehmen
im Thematischen Netzwerk:
Stärkung der Sozialwirtschaft***

Folgende Personen haben zu dieser Broschüre beigetragen:

Burkhard Flieger,
innova eG

Manfred Dietrich,
EP NAVEX

Gabriel Dreyer, Dr. Winfried Haas,
EP NASE

Siegbert Esser,
EP RHEWIN

Gunthard Kissinger,
EP RHEWIN

Christiane Kurz,
EP SKR

Brigitte Mählich,
EP proEQUIP

Anne Meuer-Willuweit,
EP ATYPICO

Dirk Momper,
EP RHEWIN

Lutz Voigtmann,
EP proEQUIP

Moderator der Arbeitsgruppe:
Claus Annus-Simons,
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
(BMAS)

Redaktion:
Dr. Günther Lorenz,
Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

Inhalt

Geleitwort	7
Vorwort	9
Einführung	11
Beispielhafte Kooperationen	
1. Partnerschaften innovativ gestalten!	12
Experimenteller Innovationscharakter erbringt Zusatznutzen für die Region	
2. Dafür sorgen, dass alle davon etwas haben!	14
Win-Win-Situation ist Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation	
3. Wir brauchen eine Schlüsselperson	15
d.h. jemanden, der (die) von allen akzeptiert wird	
4. Eine Organisationsstruktur schaffen, die befähigt und ermöglicht	19
Wie bauen wir intermediäre Strukturen und Organisationen auf?	
5. Gleiche Macht für alle!	22
Machtbalance/Neutralität/Transparenz	
6. Verfügbares Wissen und Ressourcen für die Lokale Ökonomie nutzen	24
Regionale Bedarfserhebung, Ressourcen und Prozessketten	
7. Neu schaffen, was es noch nicht gibt	26
Angebote durch soziale Unternehmen und soziale Dienstleistungen durch Genossenschaften	
8. Über notwendige Ressourcen verfügen können	29
Sozialcluster	
9. Wie bekommen wir das finanziert?	32
Investitionen, soziale Bilanzierung und Finanz-Mix	
10. Sicherung der Ergebnisse und Erfolge	35
Methoden der Initiation, Moderation und Evaluation	
Glossar	39
Profile der Entwicklungspartnerschaften	40

Geleitwort

Mit der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde ein Instrument geschaffen, um neue Wege, Konzepte und Methoden gegen Diskriminierung und Ungleichheiten jeglicher Art am Arbeitsmarkt zu erproben. Erfolgreiche Handlungsstrategien sollten in die Förderpraxis integriert und in der Gesetzgebung verankert werden. EQUAL wird damit zur arbeitsmarktlichen Innovationswerkstatt. Als transnationales Programm ist der Blick über die eigenen Grenzen erwünscht und hilft, an den Erfahrungen anderer zu partizipieren.

EQUAL-Entwicklungspartnerschaften, die im gleichen Themengebiet aktiv sind, haben sich zu Thematischen Netzwerken zusammengeschlossen, um neue Ansätze und Modelle auszutauschen und weiterzuentwickeln. Im Thematischen Netzwerk „Stärkung der Sozialwirtschaft“ der 2. EQUAL-Förderrunde sind 32 Akteure aus 19 Entwicklungspartnerschaften vertreten.

Die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft sind ein wesentlicher Motor und Impulsgeber für die Integration von benachteiligten Personen in den Arbeitsmarkt. Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL hat sich zum Ziel gesetzt, Innovationen zur Professionalisierung dieser sozialen Unternehmen zu entwickeln, durchzuführen und nachhaltig zu verankern. Ansatzpunkte zur Entwicklung einer solchen Strategie sind die Bereiche Management, Marketing, Organisation, Qualitätssicherung sowie die Zusammenarbeit zwischen sozialen Unternehmen, dem privaten Wirtschaftssektor und der öffentlichen Hand.

Regionale Beschäftigungsinitiativen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn die Vernetzung und Vertiefung der Kooperation dieser drei unterschiedlichen Organisationsstrukturen gelingt. Im Rahmen solcher Kooperationsmodelle können zukünftig engere strukturelle Verknüpfungen zwischen der Sozialwirtschaft, den Unternehmen der freien Wirtschaft und den Kommunen entstehen, um wesentliche Bedarfe der regionalen Wirtschaftsentwicklung abzudecken. Entsprechende Handlungspotenziale bestehen, vor allem bei der arbeitsteiligen Erstellung von Produkten sowie bei der gemeinsamen Erbringung von Dienstleistungen.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert gute Beispiele von Kooperationsbeziehungen im regionalen Kontext und beschreibt Handlungsempfehlungen zum Gelingen strategischer Partnerschaften. Diese Praxishilfen wurden in einer Arbeitsgruppe des Thematischen Netzwerkes „Stärkung der Sozialwirtschaft“ erarbeitet und mit externen Experten abgestimmt.

Claus Annus-Simons,
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
(BMAS)

Vorwort

Diese Broschüre richtet sich an alle Praktiker und Interessierte, die als Akteure an Lokalen Partnerschaften beteiligt sind oder solche gründen wollen - unabhängig von ihrer Profession oder Organisationszugehörigkeit. Sie basiert auf Erfahrungen von regionalen EQUAL-Partnerschaften (EPs) in der zweiten Förderrunde (2004-2007), die aufgrund ihres Partnerschaftsansatzes beachtliche Erfolge bei der Wiederbelebung ihrer Region erzielt haben. Zum gegenseitigen Austausch, und um diese Erfahrungen nutzbar zu machen, wurde hierzu auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) ein Thematisches Netzwerk „Stärkung der Sozialwirtschaft“ gebildet. Ein in diesem Zusammenhang als besonders bedeutsam angesehenes Thema war die erfolgreiche Bildung und Pflege von Lokalen Partnerschaften.

In mehreren 2-tägigen Workshops entwickelten die Partner der Arbeitsgruppe „Sozialwirtschaft in regionalen Kooperationen“ wichtige Fragestellungen, fanden in eigenen praktischen Ansätzen erste Antworten und filterten die entscheidenden Schlussfolgerungen heraus. Das Ergebnis dieser Diskussionen und einiger vertiefenden Arbeiten geben wir in dieser Broschüre wieder.

Folgende EQUAL-Entwicklungspartnerschaften waren an dieser Arbeit und ihren Ergebnissen aktiv beteiligt und tragen mit *good practice-Beispielen* ihre Erfahrungen in diese Broschüre ein:

- ATYPICO: Beratung, Qualifizierung und Coaching in atypischer Beschäftigung (Ostwestfalen-Lippe),
- NAVEX: Navigationssystem für Existenzgründer (Kreis Tirschenreuth),
- RHEWIN: Rheinland/Westerwald Integrationsnetzwerk (Rheinland-Pfalz),
- proEQUIP: Beschäftigungspotenziale in der Sozialwirtschaft in Südwestsachsen,
- SKR: Suchtklinisches Kompetenzzentrum für soziale Reintegration (Hessen),
- NASE: Neue Arbeit und Soziales Engagement

Eine Kurzbeschreibung dieser Entwicklungspartnerschaften finden Sie am Ende dieser Broschüre.

Einführung

Regionale Strukturveränderungen auf dem Lande, aber auch in der Stadt können schnell zu ökonomischen und sozialen Verwerfungen führen, die sich nicht von selbst wieder regeln. Oft sind es die Bürger vor Ort, manchmal gemeinsam mit oder auf Initiative ihrer Kommune, welche dann „die Sache in die Hand“ nehmen. Früher waren regulierende Eingriffe interventionistisch, d.h. sie wurden vom Staat initiiert. Heute geht der Ansatz häufig von ‚zivilgesellschaftlichem Engagement‘ aus, indem sich vor allem Bürgerinitiativen mit dem öffentlichen Sektor, oft auch in Kooperation mit der Privatwirtschaft, zu Kooperationsverbänden zusammenschließen, um soziale und wirtschaftliche Abwärtsspiralen oder Ungleichentwicklungen aufzuhalten oder umzukehren.

Oft werden derartige Initiativen von europäischen Programmen angestoßen, die bei der Projektbeantragung den Partnerschaftsansatz fördern. Viele dieser lokalen Initiativen nutzen diesen Ansatz aber auch unabhängig davon (oft auch, ohne diesen Begriff dafür zu verwenden). Warum tun Sie das? Die Frage ist einfach zu beantworten: Ein einzelner Akteur allein schafft es nicht, ökonomische Regenerationen in Gang zu setzen. Bürgerschaftliche Initiativen brauchen die Unterstützung, das Know-How, die Ressourcen des öffentlichen Sektors und der Privatwirtschaft, um regionale Entwicklung umzusetzen.

Wenn zunehmend soziale Unternehmen wie Integrationsfirmen und Sozialbetriebe gegründet werden, um Angebotslücken, Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung zu überwinden, so benötigen auch diese Initiativen ein unterstützendes Milieu, auf das privatwirtschaftliche Unternehmen schon lange zurückgreifen können.

Dies gilt insbesondere, wenn es nicht mehr nur um einzelne Projekte, sondern um die ganzheitliche Entwicklung einer ganzen Region geht. Dann geht eine eher kurzlebige Projekt-Partnerschaft in eine strategische Partnerschaft über, die auf Dauer ausgerichtet ist. Erkenntnisleitende Frage unserer Debatte war, wie kann man die regionale Entwicklung durch strategische Partnerschaften nachhaltig sichern und in ihrer Effektivität bestärken?

Mit der vorliegenden Praxishilfe möchten wir Ihnen vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen hierauf einige Antworten anbieten. Wir stellen Ihnen die zehn Hauptergebnisse unserer gemeinsamen Arbeit vor und illustrieren sie mit guten Praxis-Beispielen, ergänzt um Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Partnerschaftsansätze in diesem Bereich.

1. Partnerschaften innovativ gestalten!

Experimenteller Innovationscharakter erbringt Zusatznutzen für die Region

Verbindliche Kooperationen werden immer dann eingegangen, wenn ein neues Projekt aufgrund begrenzter Kapazitäten nicht von einer Organisation allein geschultert werden kann. Insbesondere auch, um Risiken zu streuen und durch Synergie-Effekte einen Nutzen für die Region zu schaffen, tut man sich zu lokalen Partnerschaften zusammen. Hier folgt ein Beispiel aus einer Region in Bayern:

Bei einem regionalen runden Tisch unter dem Motto „Verzahnung von Sozialwirtschaft und freier Wirtschaft“ (Equal-Teilprojekt) wurde seitens Vertretern der Sozialwirtschaft festgestellt, dass z. B. die Außenwirkung von Seniorenstiften (-wohnstätten, -heimen) oft noch sehr negativ belegt ist.

In einer kleineren Runde mit drei regionalen Seniorenhäusern und dem Kreisgeschäftsführer des Bayerischen Roten Kreuzes für den Landkreis Tirschenreuth, Herrn Holger Schedl, wurde deshalb zum Hauptthema: „Was können Seniorenhäuser mit regionaler Prägung tun, damit die Akzeptanz und Außenwirkung nachhaltig verbessert werden kann?“

Das Experiment startete, nachdem der regionale Wirtschaftsförderer einen Tag in einer Demenzgruppe mitarbeiten durfte – danach setzte sich das Team wieder zusammen und überlegte, welche „schlummernden“ Potenziale denn hier zu wecken sind.

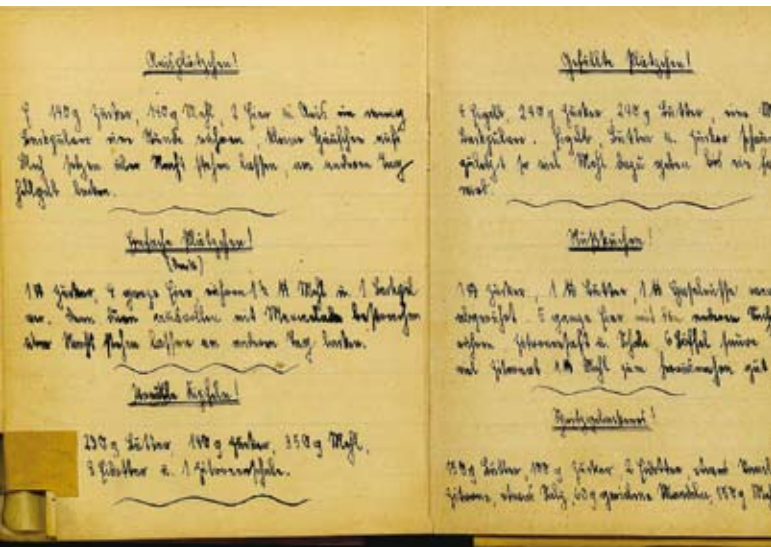
Vier Ansatzpunkte konnten der anschließenden Stoffsammlung entnommen werden:

- Regionale Produkte und Dienstleistungen seniorengerecht gestalten
- Wissen der Mieter für die Öffentlichkeit verfügbar gestalten
- Wissen der bestehenden seniorengerechten Nahrungszubereitung visualisieren
- Bildung und Ausbau einer „Plattform für aktive Senioren“ in Tirschenreuth, Oberpfalz (Bayern), basierend auf den drei Häusern des Bayerischen Roten Kreuzes im Landkreis.

Daraus entstanden innovative Partnerschaftsansätze:

- Regionale Anbieter von Produkten und Dienstleistungen wurden auf eine mögliche seniorengerechte Gestaltung angesprochen
- Regional angebotener Fisch wurde seniorengerecht aufbereitet (Fischbratwürste, grätenfreies Filet, Fischbuletten)
- Handwerker wurden für eine seniorengerechte Dienstleistung geschult
- Der regionale ÖPNV zeigt seniorengerechte Mobilität
- Aktive Senioren arbeiten an einer kulturellen Plattform (Außenbereich des Hauses Mühlbühl, Tirschenreuth)
- Es entsteht ein Kochbuch mit dem Wissen der Mieter der Seniorenhäuser; Beiträge in altdeutscher Schrift werden u. a. „übersetzt“ und auch im Kochbuch auszugsweise veröffentlicht.

- Chefköche bringen ihr Wissen als Diätassistenten in das Kochbuch mit ein und zeigen so ihre hohe Fachkompetenz in Verbindung mit seniorengerechter Nahrungsmittelzubereitung.



Gerade die demografische Entwicklung der Region zeigt, dass wir den seniorengerechten Anforderungen zukünftig noch stärker gerecht werden wollen.

Innovationen haben seit jeher einen experimentellen Ansatz, neu an den aufgezeigten Kooperationen ist die Verzahnung der Sozialwirtschaft mit der regionalen freien Wirtschaft zur Schaffung von Zusatznutzen im Sinne der zu adressierenden Kunden. Wir sind fest davon überzeugt, dass dieses „Kochbuch von aktiven Senioren“ für Jung und Alt Verwendung finden wird. Außerdem steigert es als Produkt die Akzeptanz der beteiligten Seniorenhäuser und erzielt auch überregionale Wirkung – es ist geplant, an Innovationswettbewerben mit dem Kochbuch teilzunehmen – was sich jetzt schon als erfolgversprechend abzeichnet.

Schlussfolgerung:

Experimenteller Innovationscharakter erbringt Zusatznutzen für die Region:

Das Beispiel aus Bayern zeigt, dass allein schon das Zusammenbringen ganz unterschiedlicher Akteure aus verschiedenen Bereichen und Akteuren schlummernde Potenziale wecken kann. Der experimentelle Ansatz, den Regionalmanager direkt mit den Betroffenen zusammenzubringen, hat wesentlich zur Initiierung neuer Projekte beigetragen.

Handlungsempfehlung:

Bringen sie möglichst viele Akteure aus den Bereichen der Privatwirtschaft, Politik und Verwaltung sowie dem Dritten Sektor zusammen, um zu neuen interdisziplinären Lösungen zu gelangen.

2. Dafür sorgen, dass alle davon etwas haben!

Win-Win-Situation ist Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation

Partner bringen nicht nur ihre Ressourcen ein – sie haben auch etwas davon. Für alle Beteiligten stellt sich ein individueller Zusatznutzen ein, der deutlich zu sehen und zu zeigen ist. Dies gilt sowohl für die einzelnen Akteure als auch für die ganze Region (soziale Dividende).

Viele Wirtschaftsbetriebe arbeiten schon länger mit gemeinnützigen Betrieben und Werkstätten zusammen, weil sie daraus wirtschaftliche Vorteile und soziales Engagement erreichen können. Kooperationen können aufgrund neuer Marktchancen sowie zur Gewinnung von Image und Synergieeffekten eingegangen werden.

Für das Zustandekommen der Kooperation waren die langjährigen, vertrauensvollen und konstruktiven Kontakte unter Geschäftsführenden und Mitarbeitenden zwischen der Neuwieder Couvertfabrik und der AWO Arbeit in Neuwied ausschlaggebend. Es erforderte Vertrauen zwischen den Partnern; es musste eine gemeinsame „Chemie“ entwickelt werden.

Bei der Bildung von Kooperationen zwischen Wirtschafts- und Sozialunternehmen sind darüber hinaus steuerrechtliche, vertragsrechtliche und finanzielle Aspekte der Kooperation von großer Bedeutung. Die steuerrechtlichen Konsequenzen aus der Kooperation zwischen einem Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigem Betrieb müssen überlegt geplant sein.

Es musste auch entschieden werden, welche Form die Zusammenarbeit begründet werden sollte. Hierbei ist eine lose Kooperation von einer dauerhaften Gesellschaft zu unterscheiden. Damit Kooperationen zum erwünschten Ergebnis führen, bedarf es der Abstimmung über konkrete Zielsetzungen.

Die Nachfrage der SUMO Versandtasche stagnierte in der Neuwieder Couvertfabrik bei wenigen hunderttausend Bestellungen jährlich. Lange Zeit war darüber spekuliert worden, ob die Produktionsmaschine in einem Billiglohnland aufgestellt werden soll, um mit einer Billigherstellung das Produkt günstiger produzieren zu können. Der Standort war bis Dezember 2005 Düsseldorf. Ziel der Kooperation war es, die SUMO Maschine mit dem neuen Standort Neuwied in direkter Nachbarschaft der Neuwieder Couvertfabrik aufzustellen, um dann den Verkaufspreis so gestalten zu können, dass die Nachfrage steigt. Synergien können so geschaffen werden, dass bei technischen Fragestellungen sofort Mitarbeiter der Neuwieder Couvertfabrik zur Verfügung stehen um damit Probleme kurzerhand zu bewältigen. Die Zusammenarbeit wurde zwischen der Neuwieder Couvertfabrik GmbH und der AWO Arbeit gGmbH in einem Kooperationsvertrag mit einer 10-jährigen Laufzeit (bezogen auf Produktherstellung, Produktmenge, Hilfe, Abnahmepreis, Optionen) vereinbart.



Die Produktion konnte gesteigert und die Auftragslage verzehnfacht werden, so dass aus einem Einschichtbetrieb ein Dreischichtbetrieb erfolgte. Die Kalkulationen beliefen sich auf einen Mittelwert im Dreischichtbetrieb. Inzwischen hat die Maschine ihre Kapazität erreicht.

Im Hinblick auf diesen Erfolg wurde im Januar 2007 die Anschaffung einer zweiten SUMO Maschine beschlossen. Bis zu diesem Ergebnis war ein Prozesszeitraum von eineinhalb Jahren erforderlich.

Es ist davon auszugehen, dass die besten Erfolgchancen professionell strukturierte, verbindliche Kooperationen haben, die mit einem deutlich beschriebenen Ziel und hohen Ansprüchen an die Qualität der Umsetzung ausgerichtet sind.

Schlussfolgerung:

Win-Win-Situation ist Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation:

Von der Zusammenarbeit profitieren alle Akteure in der Region: Am Beispiel der Nutzung einer Kuvertiermaschine durch ein soziales Unternehmen erweist sich der ökonomische Nutzen auch für private Firmen.

Handlungsempfehlung:

Erstellen Sie eine Agenda, in der die generelle Zielsetzung der Partnerschaft festgelegt wird und geben Sie sich in einem Arbeitsprogramm Aufgabenstellungen, in denen die Verantwortlichkeiten und die zu erwarteten Ergebnisse für alle erkennbar sind. Dies ist die Basis für das notwendige Vertrauen und das Commitment in der Kooperation mit dem öffentlichen bzw. dem privaten Sektor

3. Wir brauchen eine Schlüsselperson,

d.h. jemanden, der (die) von allen akzeptiert wird

Partnerschaften werden oft von einer bestimmten Person erdacht und eingeleitet, die nicht nur die Probleme und Ideenlösungen, sondern auch die wichtigen Personen und Organisationen für deren Umsetzung kennen. Diese Schlüsselpersonen müssen sich auf das Vertrauen ihrer Partner stützen können. Das folgende Beispiel untermauert diesen Ansatz:

Das Suchtklinische Kompetenzzentrum für Soziale Reintegration (SKR), ist Initiator der Entwicklungspartnerschaft, die sich aus Teilprojekten der Bereiche Sozialwirtschaft, Wirtschaft und Wissenschaft zusammensetzt. Ziel der EP ist die Förderung der sozialen Integration von Menschen mit Suchterkrankungen (Zielgruppe 4) durch berufliche Eingliederung am Arbeitsmarkt. Die zentrale Funktion des SKR e.V. ist zum einen die Projektverwaltung, zum anderen ist er zentrales Steuerungs- und Controllingorgan der EQUAL-Partnerschaft.

Das verwilderte Schlossparkareal der Altenburg wird restauriert und ausgebaut. Unter Anleitung eines Landschaftsgärtners und sozialpädagogischer Fachkräfte bauen die TeilnehmerInnen erlernte handwerkliche Fähigkeiten aus. So wird ihnen der Anschluss in ihrem erlernten Beruf ermöglicht. Für Teilnehmende ohne Vorkenntnisse haben die Projekteinheiten berufshinweisenden Charakter.

Das Parkprojekt kooperierte von Anfang an mit dem TP Kulturhistorische Forschung Altenburg (Archäologie), denn beide Projekte beziehen sich auf dasselbe Areal. Zudem werden einige der zu vermittelnden Fertigkeiten in beiden Projekten benötigt (Karten lesen, Vermessen, Recherche der Geschichte von Schloss, Park und Region). Während der TP-Leiter Archäologie,

Prof. Dr. Volker Schmidtchen, von außerhalb zu den Blockseminaren anreist, ist der Leiter des Parkprojekts, Dipl.-Ing. Martin Räther als Ortsansässiger von Anfang an als Informant und Kontakt z.B. bei Katasteramt oder Oberer/ Unterer Denkmal-behörde tätig.

Zunächst profitierte das TP von den bewährten Kontakten, die Räther während seiner Berufspraxis aufgebaut hat. Diese von wechselseitigem Vertrauen geprägte Entwicklungsgeschichte weist ihn als zuverlässigen Partner aus und verringert die Skepsis gegenüber der Zielgruppe. Regional verschafft ihm sein Status leichteren Zugang in relevante Gremien, wo er EP-Anliegen publik machen und Kooperationsbereitschaft anregen kann. Das kam zunächst vor allem den Parkprojekt und dem TP Archäologie im administrativen Bereich (Behörden, Verwaltungswege etc.) zugute.

Das Jahr 2006 brachte viele öffentliche Auftritte (Verleihung des Bescheids zum Dorferneuerungsprogramm durch Staatsminister Dietzel; SKR-Ausstellung im Dorfgemeinschaftshaus Altenburg, SKR-Jahresfeier, Senioren-Kaffee und Parkrundgang; Tag des offenen Denkmals, Preisverleihung „Unser Dorf“ Bad Wildungen).

Dadurch konnten die Teilnehmenden bei Parkführungen als Experten ihrer Arbeit auftreten. Die daraus entstandenen Gespräche zwischen Gästen und Teilnehmenden wurden von beiden Seiten positiv empfunden. Ressentiments gegenüber der Zielgruppe wurden abgebaut.

Das TP wirkte bei der Altenburger Bewerbung zum Landesentscheid „Unser Dorf“ mit. Ein Teil der Dorfpräsentation fand auf der Altenburg statt. Positives Ergebnis: Eine beginnende Integration des TPs in die Dorfplanung und -gemeinschaft. Das TP wurde nicht mehr als fremdes EU-Projekt gesehen, sondern als zuverlässiger Partner.

Durch die Projektarbeit entstanden neue Kooperationen mit Privatinitiativen. Die neuen Partner wurden dort erreicht, wo die Arbeit in EQUAL einen neuen Bereich öffnete. Der Fokus lag auf der Erschließung und Nutzung lokaler Ressourcen und Potenziale und der Verbindung von „Erfahrungswissen“ der Ortsansässigen mit dem „Expertenwissen“ des Teilprojekts.

Im Sommer 2006 bot Räther Altenburger Senioren an, eines ihrer regelmäßigen Treffen auf der Altenburg abzuhalten. Bei einer Führung durch den Schlosspark stellte er den Gästen die Projektarbeit vor. Die erinnerten sich an den Park vor dem verwilderten Jetztzustand und waren begeistert, dass das Altenburger Wahrzeichen wiederbelebt wird. Einige von ihnen boten an, die Geschichte des Parks ehrenamtlich zu recherchieren. Die ersten Ergebnisse bekam Räther kurz nach dem Seniorentreffen.





Treffen der Denkmalbehörde

Eine weitere Initiative entstand: Tennisspieler aus der Region sagten zu, gemeinsam mit den Teilnehmenden den im Park gelegenen Tennisplatz wieder freizulegen und bespielbar zu machen.

Räthers besondere Beziehung zu Ort und Region spiegelt sich in seinem Engagement wider. Er besitzt die Fähigkeit, potentielle Partner für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu interessieren. So ist es ihm gelungen, das Regionalmuseum Alsfeld als neuen Partner zu gewinnen. Er und Schmidtchen schlugen vor, dass Teilnehmende bei anstehenden Inventarisierungsarbeiten als Helfer Erfahrungen sammeln können. Das Museum ging auf den Vorschlag ein. Diese Hilfe soll längerfristig und auf Ein-Euro-Job-Basis fortgesetzt werden.

Im Gremium „Dorferneuerungsprogramm Altenburg“ regte Rätther an, Trockenbaumauern als zu förderndes Ortscharakteristikum in das Programm aufzunehmen. Da das Errichten und Ausbessern von Trockenbaumauern auch ein Qualifizierungsmodul des Parkprojekts ist, werden die Teilnehmenden als Helfer auch hier künftig bezahlte Arbeit finden.

Fazit

Durch das Engagement des Parkprojekts bzw. des Projektleiters entwickelten sich immer stärkere Netzwerkstrukturen, die positiv auf die TP-Zusammenarbeit zurückwirkten: Mit zunehmender Projektdauer wurden Gelegenheiten für Vernetzungsprozesse verstärkt wahrgenommen und aktiv gesucht. Darüber hinaus begann die EP, eine Strategie zur Stabilisierung und nachhaltigen Entwicklung des ländlichen Raums „Vogelsbergkreis“ zu konzipieren.

Über die Perspektiven der beruflichen kam es auch zu einer sozialen Integration der Teilnehmenden in die Dorfgemeinde. Indikator dafür ist deren gestiegenes Verantwortungsbewusstsein. So reinigten sie beispielsweise eigeninitiativ die durch einen Misttransport der Landwirtschaft verschmutzte Dorfstraße.

Der Leiter des Parkprojekts brachte soziales Kapital mit in die EP: Er genießt das Vertrauen der Nachbarschaft und lokaler politischer und kultureller Institutionen und besitzt Verantwortungsbewusstsein für das Gemeinwesen. Das prädestinierte ihn für seine Rolle als Schlüsselperson, die so nicht geplant war, sondern sich erst im Verlauf der EP entwickelte.



Trockenmauerbau: Teilnehmende bei der Arbeit

Interview mit einem Regionalmanager

Wie ist die Kooperationsvernetzung entstanden?

Nach der Installation meiner Person als Regionalmanager war es die erste Aufgabe, im Landkreis Tirschenreuth, vorhandene, innovative Teams für ein ziel- und erfolgsorientiertes Kooperationsnetzwerk im Sinne der Regionalentwicklung zu gewinnen.

Dieses Netzwerk umfasst folgende Kernpartner:

- **InitiAKTIVKreis Tirschenreuth e.V.**
(seit 08.12.1998)
Dies ist eine Lokale Aktionsgruppe, bestehend aus Vorstandschaft, Beirat und Mitgliedern. Sie setzt sich aus Wirtschafts- und Sozialpartnern (Unternehmen, Vereine, Verbände, Institutionen, Bürger) des Landkreises Tirschenreuth zusammen.
- **Regionalmanagement** (seit 01.01.2002)
Pilotprojekt des StMLU (damaliges bayerisches Ministerium für Landesentwicklung und Umwelt) in Kooperation mit der Arbeitsverwaltung;
Träger: Landkreis Tirschenreuth
- **Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH**
(seit 01.03.2002)
- **Gründerzentrum Waldsassen**
- **Tirschenreuther Online Portal Wirtschaft (TOP)**
Projektträger: LOGin gGmbH
- **Tourismusreferat des Landkreises Tirschenreuth**
Landkreis Tirschenreuth

Durch die zahlreich initiierten Projekte wuchs der Kreis der Netzwerkpartner und wird projektspezifisch für neue Vorhaben aktiviert.

Wie sehen Sie in dieser vergangenen und zukünftigen Entwicklung Ihre Rolle?

Der Anfang war gekennzeichnet durch klassische konzeptionelle Arbeit bei der Entwicklung einer regionalen Entwicklungsstrategie. Durch die Umsetzung in Form von konkreten Projekten haben sich die Aufgaben des klassischen Projektmanagements weiter verfestigt. Wichtigster Bestandteil war die Akquisition von notwendigen Ressourcen, sowohl im personellen als auch im finanziellen Umfeld. Tragendes Element war der Aufbau eines vertrauensbasierten Netzwerkes. Erreicht wurde dies durch kurzfristig erfolgreich realisierte Kleinprojekte. Erfolg, Akzeptanz und Erhöhung des Bekanntheitsgrades waren hier die wesentlichen Bausteine für belastbare Vertrauensnetzwerke.

Das Regionalmanagement ist mittlerweile integraler Bestandteil eines arbeitsteiligen Netzwerkes und sieht seine zukünftigen Schwerpunkte im Bereich des Netzwerkmanagements und eigenproduktiver Aspekte, wie z. B. grenzübergreifende Projekte mit dem Schwerpunkt Tschechien, bedingt durch die regionale Lage und die unmittelbar damit zusammenhängenden Entwicklungspotenziale.

Könnten Sie zu Ihrer erfolgreichen Projektarbeit ein aktuelles Beispiel nennen?

Das Regionalmanagement arbeitet interdisziplinär und ressortübergreifend, d.h. es werden Projekte sowohl im Bereich Tourismus, Natur und Kultur, wie auch im Bildungs- oder im wirtschaftlichen Bereich begleitet und umgesetzt. Ein Beispiel aus der Verzahnung von Sozialpartnern lief unter dem Motto „Gesundseinsregion am Mittelpunkt Europas“ und wurde durch das Bayerische Gesundheitsministerium unterstützt.

Innerhalb dieses Projektes wurden 20 Teilprojekte generiert und seitens des Regionalmanagements begleitet. Daraus entwickelten sich wirtschaftlich nachhaltige Arbeitsfelder in den

Bereichen der Jugendarbeit bis hin zu aktiven Seniorenbeteiligung. Derartige Projekte sind nur möglich und erfolgreich, wenn die dazu notwendigen Kompetenzen gebündelt werden, aktiv mitgearbeitet und gleichberechtigt miteinander umgegangen wird.

Greifen Ihre Aktivitäten auch im Sinne des Strukturwandels der Region?

Nicht nur – sondern auch – soll heißen, dass Projekte, speziell im Sozialbereich, dem Handlungsfeld des demografischen Wandels zugeordnet sind, Projekte mit touristisch, kulturellen und regionspezifischen Inhalten, wie z. B. unsere Teichwirtschaft, unterstützen hierbei den Prozess der Diversifizierung (Strukturwandel Landwirtschaft) und vor allem auch der Kompensation entstehender Tertiärisierungsprozesse.

Schlussfolgerung:

Wir brauchen eine Schlüsselperson, die von allen akzeptiert wird:

Der Regionalmanager aus Tirschenreuth nutzte seine vielfältig bestehenden Kenntnisse über die Region und die Menschen dort, um eine Entwicklungsstrategie zu entwickeln und die erforderlichen Ressourcen zu deren Umsetzung zu mobilisieren. Er sorgt für interdisziplinäre und ressortübergreifende Zusammenarbeit, aufbauend auf dem Vertrauen, das ihm entgegengebracht wird. Der Gartenbetrieb am Vogelsberg lebt von den Aufträgen, die TeilnehmerInnen erhalten sinnvolle Arbeit, die ganze Region profitiert von der Aufwertung des Schlossparks Altenburg.

Handlungsempfehlung:

Bauen Sie Ihre Arbeit auf Vertrauen auf; binden Sie Personen mit langjähriger Erfahrung und Verwurzelung in der Region ein, die Ihnen dabei helfen können.

4. Eine Organisationsstruktur schaffen, die befähigt und ermöglicht

Wie bauen wir intermediäre Strukturen und Organisationen auf?

Oft kann es aber nicht bei einer Person bleiben. Man benötigt ein Büro mit Mitarbeitern für die Sammlung und Verbreitung von Informationen und zur Akquisition von Mitteln. Diese intermediäre Organisation sollte eine neutrale Stellung innerhalb der Partnerschaft einnehmen.

Intermediär zu sein, bedeutet, fächerübergreifend zu arbeiten und beinhaltet im Sinne der Aktivitäten des InitiAKTIVKreis Tirschenreuth e.V. Kompletierung von Prozessketten, um zusätzliche eigene Kräfte zu aktivieren und zu einem großen Ganzen zu führen. Gleichzeitig werden Humanressourcen ermutigt und begleitet, Netzpunkte zu formen und zu gestalten. Diese intermediäre Organisation nimmt eine neutrale, vermittelnde Stellung innerhalb der Beteiligten ein.

Wie sich die Organisation aufbaut, wie sie agiert, wie Ansätze und Ziele in die Region einfließen, erfahren Sie beispielhaft im folgenden Interview mit Regina Rosner, Geschäftsführerin des InitiAKTIVKreis Tirschenreuth e.V. .



Interview:

Wie kam es zur Gründung des InitiAKTIVKreis Tirschenreuth e.V. – was waren die Beweggründe?

Entscheidungen so zu treffen, dass auch nachfolgende Generationen gut leben können, ist die Zielsetzung der Agenda 21, die 1990 in Rio beschlossen wurde. Sie misst den gewachsenen Regionen eine große Aufgabe und Chance zu. Auf Einladung des Bund Naturschutz (BUND) und des Landkreises Tirschenreuth referierte Josef Mayerhofer aus dem österreichischen Waldviertel über das dortige Regionalmanagement. Die geschilderten Probleme und die ländliche Struktur ähnelten zum großen Teil auch der Situation im Landkreis Tirschenreuth.

Am 8. Dezember 1998 gründete sich der InitiAKTIVKreis Tirschenreuth mit Verantwortlichen aus Behörden, Direktvermarktern, Kommunen, Bund Naturschutz, Schulen, Wirtschaft, Fremdenverkehr, Landwirtschaft, Handwerk und Kultur. „Aus der Region – für die Region“ heißt das Grundthema des InitiAKTIVKreis Tirschenreuth e.V.

Ziele sind:

- Regionalbewusstsein im Landkreis Tirschenreuth zu entwickeln und zu stärken
- Schließen von Vermarktungsketten, von natürlichen und wirtschaftlichen Kreisläufen, um Arbeits- und Ausbildungsplätze zu erhalten und aufzubauen
- „In-Wert-setzen“ der Region durch Erkennen, Schätzen und Vermarkten der regionalen Besonderheiten in Kultur und Landschaft

Wie viele Mitglieder hat der InitiAKTIVKreis Tirschenreuth e.V.? – Wie ist die Zusammensetzung?

Die 97 Mitglieder setzen sich im Wesentlichen aus Privatpersonen, Firmen, Institutionen, Kommunen und agierenden Netzwerkpartnern zusammen. Wichtig ist die Breite der Profile der Mitglieder – damit wird eine starke Verzahnung in der Region erzeugt.

Gibt es ein realisiertes Projekt, das den Charakter der intermediären Gruppenarbeit aufzeigt?

Am Deutlichsten zeigt sich der Erfolg in der Realisierung von Projekten, die sich durch Bewusstseinsbildung, Eigenengagement und Selbstorganisation herauskristallisieren.

Um die unterschiedlichsten Gebiete zu beleuchten, werden von der Mitgliederversammlung ausgewählte, zur Entwicklung als förderlich erachtete Jahresthemen festgelegt. Dies geschieht durch eine Reihe von „Stammtischen“, bei denen sich Mitglieder und Interessierte über Projekte, Firmen, Initiativen und Besonderheiten der Region informieren können. Umgekehrt ist es dadurch auch möglich, Ideen und Ansätze vorzustellen und mit Verantwortlichen weiter zu entwickeln.

Eine weitere Form, die Entwicklung des Landkreises gemeinsam zu gestalten und „notwendige“ Projekte zu initiieren, ist die Arbeit in fächerübergreifenden Foren. Als gelungenes Beispiel ist das FORUM ENERGIE zu nennen.

Das Bewusstsein über Energieverbrauch, die Abhängigkeit von Energielieferanten und die Endlichkeit der fossilen Ressourcen wird durch unterschiedliche Vorzeigeprojekte sowohl Verbrauchern als auch möglichen neuen Lieferanten vermittelt.

Der wirtschaftliche Nutzen der erneuerbaren Energien ist für Privatpersonen, Handwerk und Landwirtschaft von großer Bedeutung. Neben der ökologisch sinnvollen Einbindung der neuesten Technologie nützt es vor allem der regionalen Wertschöpfung und der Stabilisierung von Arbeitsplätzen.

Dabei schließt sich der Kreis. Für die Lebensqualität der Region ist es außerordentlich wichtig, sozial-kulturelle, ökologische und wirtschaftliche Interessen zu vereinen.

Stadtteilgenossenschaften:

Verknüpfung öffentlicher, bürgerschaftlicher und privatwirtschaftlicher Aufgaben unter einem Dach

Die innova eG mit Hauptsitz in Leipzig engagiert sich nunmehr seit fünf Jahren bei der Gründung neuer Genossenschaften, insbesondere im sozialen Sektor und aus der Arbeitslosigkeit heraus. Durch die Begleitung von Gründungsinitiativen, umgesetzt mit einer Mischung von Qualifizierungen und Coaching zur Selbsthilfe, wurden und werden interessierte Gründungsgruppen in den Stand versetzt, ihre Geschäftsidee in Form einer Gruppengründung, vorrangig einer Genossenschaft, umzusetzen. Die innova eG übernimmt dabei die Funktion früherer Genossenschaftspioniere, indem sie als Promotor den für Genossenschaftsgründungen erforderlichen Innovationsprozess aktiv fördert.

Als Fachpromotor hilft die innova, so genannte Fähigkeitsbarrieren der GründerInnen zu beheben. Neben dem fachlichen Wissen für Initiierung neuer Genossenschaften ist es wichtig, dass mehr Personen zur Verfügung stehen, die selbst vom Genossenschaftsgedanken überzeugt sind. In diesem Sinne gehen entsprechend positive Wirkungen von den ProjektentwicklerInnen der innova aus, so dass mehr Menschen zu Gruppengründungen angeregt werden.

Dies geschieht u.a., indem die innova eG Modellprojekte in Form von Stadtteilgenossenschaf-

ten betreut. Beispiele hierfür sind die gut laufende Stadtteilgenossenschaft Sonnenberg eG in Chemnitz, das Netzwerk Wehlheiden eG in Kassel, das seinen Geschäftsbetrieb aufgenommen hat, die noch im Gründungsstadium befindliche Stadtteilgenossenschaft Schöneberg eG i.G., Berlin, die in Vorbereitung befindliche Stadtteilgenossenschaft HaWei (Haslach Weingarten), Freiburg, sowie die Neugründung Rundulm Betreuung eG i.G. aus Ulm.

Hausmeistertätigkeiten, Reinigungsdienste und Pflege/Betreuung stehen als zukünftigen Geschäftsbereiche bei der Rundulm Betreuung im Vordergrund. Sie wurde am 19.07.07 von etwa 30 Gründungsinteressierten gegründet. Neben Kleinunternehmern und Arbeitslosen sind Gründungsmitglieder die Sanierungstreuhand Ulm GmbH, die als 100%-ige Tochtergesellschaft der Stadt Ulm mit öffentlichem Auftrag u.a. zur Durchführung des Programms Soziale Stadt in Ulm Weststadt tätig ist. Hinzu kommen die Wohnungsunternehmen Ulmer Heimstätte eG; Ulmer Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft; Bau- und Siedlungsgesellschaft Aufbau eG.

Die Genossenschaft weist gute Startbedingungen auf, da die Sanierungsgesellschaft Qualifizierung und Starthilfen durch Räume und Personal zur Verfügung stellt. Die Wohnungsunternehmen ermöglichen als Träger und Kunden schon in einem sehr frühen Stadium die Einstellung von Arbeitslosen, indem sie ein entsprechendes Volumen an Aufträgen zur Verfügung stellen. Liquiditätsprobleme in der Aufbauphase können durch eine ausreichende Anteilszeichnung der genannten Unternehmen vermieden werden, da insgesamt ein Startkapital von rund 50.000 Euro zur Verfügung steht. Insofern kann die Rundulm Betreuung eG i.G. durch die ineinandergreifende Kooperation von kommunalen Unternehmen mit privatwirtschaftlichen wirtschaftlich gesicherten Unternehmen sowie prekären Kleinbetrieben und dem Beschäftigungswillen von Arbeitslosen als ein besonders zukunftssträchtiges Beispiel einer Stadtteilgenossenschaft angesehen werden.

Stadtteilgenossenschaften sind stadtteilorientierte Gesellschaften mit einer offenen Mitgliedschaft, die den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb fördern. Sie erbringen (Dienst-)Leistungen für Mitglieder und meist auch für die Allgemeinheit und werden unternehmerisch mit demokratischen Entscheidungsstrukturen geführt. In Stadtteilgenossenschaften schließen sich Mitglieder mit unterschiedlichen Förderinteressen in einem überschaubaren Raum (Gemeinwesen) zusammen zur nachhaltigen Verbesserung ihrer Bedingungen vor Ort. Sie können ideale Organisationsformen bei der Umsetzung der gemeinsamen Ziele zur Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte sein. In ihnen liegen Chancen, Beschäftigungswirkungen zu erzielen und durch ein hohes Identifikationspotenzial der Mitglieder mit ihrem Stadtteil, Anstöße zur sozialen Veränderungen und wirtschaftlichen Entwicklungen zu geben.

Schlussfolgerung:

Wie bauen wir intermediäre Strukturen und Organisationen auf?

Der Initiativkreis Tirschenreuth ist ein Beispiel für den Aufbau einer nachhaltigen strategischen Partnerschaft, die Organisationen zusammenbringt, um eine Vielzahl von Projekten zu organisieren, welche die Lebensqualität in der Region verbessern. Fachpromotoren und Unterstützungsstrukturen zur Gründung neuer sozialer Unternehmen wie die innova eG mobilisieren Menschen und Angebote für die Region.

Handlungsempfehlung:

Sehen sie Ihre Partnerschaft als Kompetenz-Netzwerk, in dem jeder Partner seine Potenziale entfalten, Ressourcen und Wissen weitergeben kann.

5. Gleiche Macht für alle!

Machtbalance/Neutralität/Transparenz

Der Intermediär (also die Schlüsselperson bzw. eine entsprechende Organisation) muss nicht nur eine gerechte und faire Verteilung der Mittel und Aufgaben verfolgen; er hat auch für eine Transparenz zu sorgen. Dies betrifft sowohl die Erlangung von Informationen, die in der ‚Relaisstation‘ zusammenlaufen, als auch ihre Verbreitung in der Partnerschaft.

Als gelebtes Beispiel einer Verzahnung von Sozialwirtschaft und freier Wirtschaft sei ein regional wirkendes Handwerkerzentrum genannt. Unter der Homepage: www.handwerkerzentrum.info finden Sie die einzelnen Handwerksfirmen, die sich während einer von der EU-geförderten Qualifizierungsmaßnahme (Ziel-II) durchgeführt von der Grundig-Akademie (Kooperation im Mittelstand), begleitet durch die Wirtschaftsförderung, gebildet hat.

Zielgruppe der Handwerkerkooperation sind Liegenschaften – in Kooperation mit einem tschechischen Fertigbetonbauer sogar schlüsselfertiges Wohnen.

Koordinatoren organisieren die beiden Aufgabestellungen und synchronisieren die Anforderungen der Kunden.

Das wäre eigentlich noch nichts Besonderes, wenn nicht in der nächsten Runde in Zusammenarbeit mit Seniorenhäusern die besonderen Anforderungen an Handwerker in den sozialen Liegenschaften als Profilarbeit und Alleinstellungsmerkmal erarbeitet werden würde.

Als Nächstes sind Schul- und Kindergärtenprofile und weitere kundenspezifische Anforderungsprofile an der Tagesordnung.

Wichtig war von Anfang an, in der Kooperation keine „kannibalisierenden“ Effekte zu haben, die einzelnen Gewerke ergänzen sich und haben kaum Überlappung in der Dienstleistung – *Machtbalance!*

Weiter wichtig war die Neutralität der Anlaufstelle, die durch die Wirtschaftsförderung realisiert wird – *Neutralität!*

Ein weiterer existenzieller Punkt war und ist die offene Kommunikation und die Kooperationsfähigkeit (die geschult wurde) der einzelnen Unternehmen – *Transparenz.*

Basierend auf diesen drei Säulen wird es erst möglich, ein Zusammengehörigkeitsgefühl der einzelnen Unternehmen zu schaffen. Diese Kraft ermöglicht die Verzahnung und die Offenheit, neue Themen ganzheitlich betrachten zu können.

Durch die Profilarbeit innerhalb der Kooperation wurde festgestellt, welche Firma was besonders gut beherrscht - Ratiopotenziale können so konkret angesprochen werden. Beispielhaft zu nennen sind Gerüstkosten, die ansonsten mehrfach erbracht werden müssten.

Orientierung wurde als Wettbewerbsfaktor integraler Bestandteil des Handelns der Kooperation. Jeder weiß, was der Partner an Ausstattung hat – wenn diese in gewissen Aufgaben benötigt wird, ein Zukaufen außerhalb der Kooperation kann so vermieden werden – die Wertschöpfung bleibt in der Kooperation.

Ohne eine neutrale Stelle wäre aber die ganze Organisation und der Strukturaufbau „innerbetrieblicher“ Abläufe bei weitem schwieriger – wenn überhaupt realisierbar – gewesen. Erst daraus können Themen wie Machtbalance und Transparenz erarbeitet werden.

Gerade die Verzahnung von Sozialwirtschaft und freier Wirtschaft ermöglicht hier einen vertrauensvollen Aufbau von „quantifizierbaren Zusatznutzen“ der sich sowohl im Arbeitsplatzhalt als auch in der Erhöhung des Arbeitsplatzbedarfs spiegelt.

Dies wurde nur möglich, da die Kooperation zum obersten Ziel den spezifischen Kundennutzen – und daraus abgeleitet – die höchste Wertschöpfung in den eigenen Reihen behält. Dieser Wissensvorsprung – in Verbindung mit speziell geschultem Fachwissen – ist ein Garant für die Nachhaltigkeit der Kooperation.

Schlussfolgerung:

Machtbalance/Neutralität/Transparenz:

Die Machtbalance insbesondere zwischen privater und sozialer Wirtschaft herzustellen, ist ein Kunststück, das jede Partnerschaft beherrschen sollte. Dies kann nur durch die Neutralität des Intermediärs (hier das Handwerkszentrum) erreicht werden, das gleichzeitig für Transparenz sorgt.

Handlungsempfehlung:

Ziel sollte immer eine Ausgeglichenheit der Partnerinteressen sein; Konflikte zwischen Partnern können vom Intermediär aufgenommen und moderiert werden.

6. Auf verfügbares Wissen und Ressourcen zurückgreifen

Regionale Bedarfserhebung, Ressourcen und Prozessketten

Für einen erfolgreichen Partnerschaftsprozess ist es außerordentlich wichtig, dass er sich auf die Bedarfe vor Ort bezieht und damit auch Akzeptanz in der Region erhält. Aber auch aus wirtschaftlichen Gründen sind ein Wissen um die lokalen Gegebenheiten und der Bedarfe, der Ressourcen und die Erstellung von Prozessketten bedeutsam.

Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „pro-EQUIP – Beschäftigungspotenziale in der Sozialwirtschaft in Südwestsachsen“ (Projekträger RKW Sachsen GmbH) wird das Teilprojekt „Identifikation und Aktivierung von Erfolgspotenzialen durch Vernetzung von Unternehmen und Organisationen im ländlichen Raum“ von der DuvierConsult GmbH abgewickelt.

Das Teilprojekt wird in einer Mikroregion des Erzgebirges im Freistaat Sachsen umgesetzt. Der Raum repräsentiert zugleich Montanregion, ländliches Gebiet und Grenzregion.



Regionale Einbindung des Partnerschaftsprozesses

Innerhalb des Teilprojektes ist das Vorantreiben der Vernetzung von Kommune, freier Wirtschaft und Sozialwirtschaft ein Hauptinhalt der Projektarbeit. Regionale Entwicklungspartnerschaften werden aufgebaut, gefördert und weiterentwickelt um die Kooperation von sozialen Unternehmen mit der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor zu forcieren.

Im Fokus der Projektarbeit steht das Vorantreiben regionaler Kooperationsprozesse zwischen Kommunen, mittelständischen Unternehmen und dem Dritten Sektor. Untersuchte Kooperationsstrukturen, entwickelte Modelle und Visionen, exemplarisch für die Stadt Olbernhau, bestätigen die Erfahrung, sich auf die Bedarfe vor Ort zu beziehen und Prozessketten aus lokalen Gegebenheiten und innovationswürdigen Produkten zu entwickeln.

So wurde durch vernetztes Arbeiten mit den regional und strategisch Verantwortlichen auf kommunaler und lokaler Ebene ein Rahmen für beschäftigungspolitische Ansätze und neue Problemlösungsstrategien gegeben.

An dem Beispiel der Vision „Olbernhau 2016“, der Bedarfsanalyse touristischer Dienstleistungen und der entwickelten touristischen Dienstleistungspakete in der Mikroregion wurde deutlich, dass

- eine Professionalisierung der regionalen Netzwerkstrukturen in Verbindung von ökonomischen und sozialen Zielen notwendig war - und
- der Kooperationsausbau zu KMU und der Vielzahl von Vereinen und Initiativen zu forcieren ist.

Für einen integrierten Handlungsansatz zur Unterstützung regionaler Förderung von Beschäftigung wurden die Bürgermeister der Kommunen, die Fördergemeinschaft Olbernhau, die Verbundinitiative Handwerkerschau, die Tourismusvereine und Unternehmer zusammengeführt, um gemeinsam praktische Lösungen aus dem „Demografischen Wandel“, zur Schaffung von Synergien für touristische Angebote, wie Einkaufsmeilen an traditionellen Handwerksbetrieben, attraktive Gästeunterbringung und -betreuung, Entwicklung der familienfreundlichen Stadt Olbernhau und Umgebung anzubieten. Nutzungskopplung als Lösungsansatz wurde dabei für die weitere Gestaltung nachhaltiger Prozessketten erprobt, im Besonderen

- die Steigerung der Attraktivität der ausgewählten Region durch Kopplung unterschiedlicher Angebote und Branchen wie Tourismus, Holzprodukte und Gastronomiegewerbe
- Auswahl von „Kopplungsprojekten“ auf unterschiedlichen Akteursebenen bei Darstellung von best-practice-Beispielen und unter Einbeziehung unterschiedlicher Förderprogramme wie EQUAL, Interreg III A und Lokales Kapital für soziale Zwecke.

Gekoppelt an die wirtschaftlichen und sozialen Bedarfe der Mikroregion entwickelte sich zur Umsetzung des Projektes eine interessante und zielführende Diskussion zur Entwicklung der Humanressourcen. Aktivierung, Mobilisierung und Beschäftigung gebündelt mit Bildungsangeboten bieten sich an für flexible Gästebetreuung, Seniorenbegleitung und Qualitäts-Coaching.

Ziel ist es nun, weitere relevante Akteure der Arbeits- und Sozialwelt aus der Region einzubinden, um die ergebnisorientierte Kultur begonnener Kooperation weiterzugestalten, auch über nachhaltige Kommunikationsstrukturen.

Über eine zu bildende Dienstleistungsagentur geht es darüber hinaus darum, bedarfsorientiert „Beschäftigungs- und Arbeitsmöglichkeiten“ mittels kooperativen Handelns für alle Kommunen, Unternehmen und Vereine der Mikroregion zu kommunizieren.



EQUAL Fachtagung „proEQUIP“, 17.04.2007 in Olbernhau

Verfügbares Wissen und Ressourcen für die Lokale Ökonomie nutzen

Regionale Bedarfserhebung, Ressourcen und Prozessketten:

Das Beispiel Olbernhau zeigt deutlich, dass es der Zusammenarbeit aller regionalen Akteure bedarf, um die Informationen zusammenzubringen, die es ermöglichen, sowohl die Defizite als auch die Ressourcen zu ermitteln, mit denen der Bedarf schließlich gedeckt werden kann. Die Synergien durch Nutzungskopplungen führen zu kostensenkenden Prozessketten und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Handlungsempfehlung:

Erstellen Sie eine Defizit- und Ressourcenanalyse Ihrer Region, um den Bedarf und die Potenziale zu ermitteln, die neue ökonomische Aktivitäten ermöglichen. Der direkte Dialog mit den Partnern und künftigen Nutzern spielt dabei eine bedeutende Rolle.

7. Neu schaffen, was es noch nicht gibt

Angebote durch soziale Unternehmen und soziale Dienstleistungen durch Genossenschaften

Oft müssen neue Unternehmen gegründet werden, um ungedeckte Bedarfssituationen (auf dem Güter- und auf dem Arbeitsmarkt) zu überwinden. Dies können Integrationsfirmen, aber auch Genossenschaften sein, die maßgeschneiderte Angebote für die Region entwickeln und anbieten.

Vor dem Hintergrund z.T. anhaltender Bevölkerungsrückgänge und problematischer Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt wird sich die Lebenssituation der Menschen im ländlichen Raum künftig noch problematischer gestalten: Die örtliche Wirtschaft schrumpft weiter, die Abwanderung jüngerer Bevölkerungsgruppen hält an, traditionelle dörfliche Nachbarschaftsstrukturen und Netzwerke funktionieren immer weniger. Für ÖPNV und technische Infrastruktur gehen die Kunden und Verbraucher zurück. Die entstehenden Schwierigkeiten im Wohnumfeld, bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs, in der Gesundheitsversorgung, bei der Gewährleistung von Mobilität für alle Bevölkerungsgruppen sowie bei der infrastrukturellen Ver- und Entsorgung werden besonders den großen Anteil von älteren und alternden Menschen im ländlichen Raum mit Härte treffen.

Bei aller dramatischen Entwicklung bietet diese Situation durchaus auch Chancen für neue Beschäftigungsfelder und Arbeitsplätze. Daran knüpft das im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL in der EP „Neue Arbeit und Soziales Engagement“ (NASE) geförderte Modellprojekt „Genossenschaftliches Servicezentrum im Ländlichen Raum“ an. Träger dieses Pilotprojektes ist die innova eG – eine bundesweit tätige Entwicklungsagentur für Selbsthilfegenossenschaften mit Sitz in Leipzig.

Das Teilprojekt „Genossenschaftliche Servicezentren im ländlichen Raum“ der EP NASE konzentriert sich auf die Qualifizierung und Begleitung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Personengruppen in verschiedenen Gemeinden im strukturschwachen ländlichen Raum. Aktive Gruppen arbeitsloser Personen werden dabei unterstützt, Selbsthilfegenossenschaften zu gründen und Arbeitsplätze neu zu schaffen. Die genossenschaftliche Organisationsform bietet dabei sehr gute Möglichkeiten, mehrere wirtschaftliche und soziale Funktionen zu bündeln und zugleich Interessen mehrerer Partner aufzunehmen. Dieses Vorhaben wird durch ein Unterstützungsnetzwerk von regionalen und lokalen Partnern begleitet.



Heide Service

Dr. Winfried Haas über die Servicegenossenschaft in der Dübener Heide:

In den Gemeinden Doberschütz, Kossa und Laußig unterstützten die ARGE des Landkreises Delitzsch, die Gemeindeverwaltungen und die innova eG im Jahr 2006 gemeinsam ein Projekt mit zwölf langzeitarbeitslosen Frauen und Männern, die sich in der Gründungsinitiative für eine Dienstleistungsgenossenschaft zusammengefunden haben.

Die Projektarbeit startete mit vielfältigen Untersuchungen zur Lebenssituation in den Gemeinden – mittels Bürgerbefragungen, Experteninterviews sowie Sozialraumanalysen. Die vorhandenen Dienstleistungsangebote sowie Einrichtungen der sozialen und kulturellen Infrastruktur erfassten die TeilnehmerInnen in einem Gewerbe-, Kultur- und Sozialatlas.

So konnte ein guter Marktüberblick gewonnen werden, und durch die zahlreichen Gespräche und Bürgerforen wurden die MitarbeiterInnen bei der zukünftigen Kundschaft bekannt. Gemeinsam mit den Experten eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes wurde in Workshops der Satzungsentwurf der zukünftigen Genossenschaft erarbeitet. Für die Identifikation der künftigen Genossenschaftsmitglieder war es wichtig, dass sie von der Idee bis zur Genossenschaftsgründung an allen Entwicklungsschritten aktiv beteiligt waren.

Von Beginn an bildeten Anforderungen der Teamarbeit und Gruppenbildung einen Schwerpunkt der Arbeit. Die ProjektteilnehmerInnen waren zumeist längere Zeit arbeitslos und mussten die Zusammenarbeit im Team neu lernen. Für die Marktanalyse und die Befragungen vor Ort wurden den Teilnehmenden Fähigkeiten und Kenntnisse zur Nutzung der neuen Medien, wie Internet, aber auch Methoden und Instrumente der Kommunikation und Marktforschung vermittelt. Die gesamte Qualifizierung „Fit für die Genossenschaft“ umfasste insgesamt 180

Stunden und wurde in vier Modulen durchgeführt. Wichtige Qualifizierungsthemen waren: Team- und Kompetenzentwicklung, Projektmanagement, Marketing, betriebswirtschaftliche Themen, Nutzung moderner Medien, genossenschaftliche Rechtsform/Satzung/Gremien/Rechte und Pflichten der Mitglieder.

Am 18. Dezember 2006 setzten vierzehn Mitglieder ihre Unterschrift unter die Gründungsurkunde der Heide Service eG., und nach der erfolgreich bestandenen Pflichtprüfung durch einen genossenschaftlichen Prüfungsverband eröffnete am 14. Mai 2007 der 1. genossenschaftliche Servicepunkt in Doberschütz seine Pforten.



Gründung Heide Service

Neben der Erbringung und Vermittlung unterschiedlichster Serviceleistungen, wie grundstücks- und haushaltsnahen Dienstleistungen, Computerservice/Webdesign, Energiemanagement, Büroservice und Vermittlung von speziellen Dienstleistungen, können im Servicepunkt u.a. Zeitungen und Zeitschriften gekauft werden. Für Interessierte steht auch ein Internetcomputer zur Verfügung.

Der Servicepunkt bündelt viele verschiedene Angebote an zentraler Stelle. Dadurch können die Doberschützer BürgerInnen künftig Wege und Zeit sparen. Im Team vom Servicepunkt haben drei ehemals arbeitslose Mitstreiter aus der Gründungsinitiative eine neue Erwerbstätigkeit gefunden. Als nächster Schritt wird neben dem Servicepunkt in Doberschütz zukunftsorientiert ein regionales Kooperationsnetzwerk von Dienstleistungen in mehreren Orten der Region ausgebaut.

Strategische Partnerschaften

Bedingung für die Auswahl des Projektstandorts war, dass die Bürgermeister und Gemeindeverwaltungen das Vorhaben unterstützen, in dem Projekt eine Chance für die Verbesserung der Lebensqualität für alle Bürgerinnen und Bürger sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen sehen. Die Gemeindeverwaltungen übernahmen z.B. teilweise Mietkosten für die Arbeitsräume und halfen bei der Gewinnung von Projektpartnern und bei der Durchführung von Veranstaltungen. So entstanden funktionierende Partnerschaften von öffentlichen Einrichtungen und sozialen Unternehmen.

Neu schaffen, was es noch nicht gibt

Angebote durch soziale Unternehmen und soziale Dienstleistungen durch Genossenschaften: In strategischen Partnerschaften mit der öffentlichen Hand und durch die Unterstützung intermediärer Organisationen entstehen neue Angebote und Arbeitsplätze in der und für die Region.

Handlungsempfehlung:

Da, wo traditionelle wirtschaftliche Initiativen nicht greifen, sollten neue soziale Unternehmerinitiativen gezielt gefördert werden, die Arbeitsplätze schaffen. Hierzu kann man auch mit entsprechender Unterstützung Arbeitslose mobilisieren.

8. Über notwendige Ressourcen verfügen können

Sozialcluster

Für neue Angebote und neue Unternehmen benötigt man Ressourcen, die nicht immer vor Ort bekannt sind. Es kann deshalb sinnvoll sein, Informationspools hierüber zu erstellen oder Nachfrage-/Angebotsplattformen aufzustellen.

a) Sozialcluster

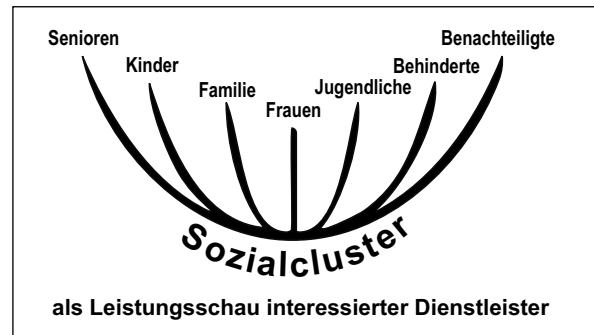
Der Begriff *Cluster* bedeutet im Englischen Traube, Bündel, Schwarm oder Haufen und ist vor allem seit der Mitte des 20. Jahrhunderts wieder in die deutsche wissenschaftliche und technische Begriffssprache eingeflossen.

Das alte (ausgestorbene) deutsche Wort *Kluster* („was dicht und dick zusammensetzt“; Quelle Wikipedia, Grimmsches Wörterbuch) soll als Pate für diese Anhäufung sozialen Engagements dienen.

Dies in Verbindung mit sozialen Dienstleistungen – fokussiert eine Vernetzung von Anbietern, die auf eine Plattform konzentriert für Interessierte eine Art Börse darstellt.

Unter der Internetplattform www.sozialcluster.de und www.sozialcluster.at findet man kundenorientiert sowohl Dienstleister in Teilsegmenten als auch Lösungsanbieter, die in der Lage sind, auch bereichsübergreifend aktiv zu sein. Gerade diese neuartige Komponente wird es erlauben, neue Angebote und neue Unternehmen im Markt zu implementieren – Ressourcen zu positionieren.

Folgende Dienstleistungssegmente sind bereits strukturiert in der Internetplattform zu finden:



wobei die Aufstellung keinerlei Wertung der Zielgruppen darstellt.

Wichtig ist aus Sicht der Interessentinnen/Interessenten, dass sich soziale Aufgabenstellungen durch die beteiligten sozialen Institutionen lösen lassen. Dies wird durch eine sogenannten „Suche/Finde-Börse“ anschaulich dargestellt.

Als Beispiel soll die Kategorie „Senioren“ näher aufgeführt werden. In dieser Kategorie zeigen sich Netzwerkpartner, wie z. B. die Aktivsenioren Bayern e. V., die sich als gemeinnütziger Verein die Aufgabe gestellt haben, mit 300 Senior-Experten in Bayern kleine bis mittlere Unternehmen und Organisationen, fachlich zu unterstützen – und dies auch außerhalb Bayerns. Hier kann es für aktive Senioren oder Seniorinnen interessant sein, sich als Mitglied zu engagieren und einzubringen.

Natürlich sind auch Wohngemeinschaften, Seniorenhäuser, Selbsthilfeeinrichtungen, etc. für die Plattform interessant, die mit Ihrem Profil an suchende Senioren/SeniorInnen herantreten können. Weiter gibt es Bildungsinstitute und Volkshochschulen, die z.B. Computerkurse für die Zielgruppe organisieren und abhalten.

Manchmal ist es aber auch die „Vorlese-Oma“ die gerne gesehen im Kindergarten Ihre Dienste anbieten möchte – und das in der Regel ehrenamtlich.

Die Verzahnung zur freien Wirtschaft wird dadurch gewährleistet, dass z.B. seniorengerechte Busfahrten über spezialisierte Reiseunternehmen angeboten werden können.

Regionale seniorengerechte Nahrungsmittel, wie Filet heimischer Fischarten, der heimische „Fisch-Burger“, um hier nur einige Produkte aus dem „Land der tausend Teiche – Landkreis Tirschenreuth, Oberpfalz (Bayern) zu nennen, können hierbei die Produkt- und Leistungspalette auflockern.

Barrierefreies Wohnen – ein Anspruch an regionale Handwerker – der Hausmeisterservice für den Winter – sind nur einige Beispiele, die eine seniorengerechte Umgebung unterstützen können. Hier sind durchaus auch ExistenzgründerInnen gefragt, die sich mit Ihrem erarbeiteten Profil in diese Aufgabenstellung einbringen wollen.

Sollte sich einmal wider Erwarten zeigen, dass es für die Aufgabenstellung in den Profilen der einzelnen Zielgruppen keinen Lösungsansatz gibt, kann die interessierte Nutzerin/der interessierte Nutzer Kontakt zur Systemkoordination aufnehmen.

Die Systemkoordination übernimmt die Pflege der suchenden und bietenden Einträge. Werbewirksame Einträge werden durch einen geringen Obolus, der zur Finanzierung der Plattform dient, gewartet und gepflegt.

Wir glauben, dass sich diese Plattform nicht nur in Bayern aufbauen lässt. Die Aufgabenstellung lässt sich durchaus auch in der Europäischen Union implementieren. Mitmacher sind immer herzlich willkommen!

b) Vermittlung von Humanressourcen



Das Teilprojekt PAULA der EP ATYPICO in Ostwestfalen-Lippe bildet Betreuungsassistenten/Innen in der Pflege aus. Hiermit erhalten langzeitarbeitslose ALG-II-EmpfängerInnen eine Chance, auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen. Über das Instrument der Arbeitsgelegenheit (1-€-Job) erlangen sie nach einer theoretischen Eingangsschulung fachpraktische Kenntnisse in der Betreuung älterer Menschen. Diese Arbeitsgelegenheiten finden in Einrichtungen der Altenpflege statt, mit denen der Träger Kolpingwerk eng kooperiert. Nach dieser Trainingsphase werden die TeilnehmerInnen, die sich mit ihren fachlichen und vor allem sozialen Kompetenzen bewährt haben, in den Service-Pool PAULA eingestellt. Hier arbeiten sie angepasst an ihre zeitliche Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit in den unterschiedlichsten Arbeitsformen – vom Minijob bis zu den unterschiedlichsten Teilzeitangeboten. Die parallel zu den Einsätzen stattfindende weitere fachliche und persönliche Betreuung durch die Projektleiterinnen des Kolpingwerks gibt den MitarbeiterInnen, die z.T. sehr lange aus dem Arbeitsprozess heraus waren, genügend Sicherheit, um sich weiter einzuarbeiten und in schwierigen Entscheidungssituationen Unterstützung zu haben. So werden Abbrüche vermieden und ein kontinuierlicher Mitarbeiterstamm aufgebaut.



Das Kolping-Werk in Gütersloh hat den Servicepool PAULA aufgebaut. Über PAULA können die Betreuungs-Assistenten selbständig ihre Dienste für ältere oder behinderte Menschen anbieten, die den Alltag zu Hause alleine nicht mehr bewältigen können, und so etwas hinzuverdienen. „Viele Kinder wohnen weit weg, haben einen Beruf und können sich nicht um die Eltern kümmern“, erklärt Anneke Schinkel-Behrendt, die Projektleiterin. Für zehn Euro die Stunde plus Anfahrtskosten springen die Betreuungs-Assistenten ein, helfen beim Einkauf oder der Hausarbeit, entlasten Angehörige bei der anstrengenden Pflege von Hilfebedürftigen. Ein Angebot, das auch nach der EU-Förderung weiter laufen soll, denn der Bedarf ist groß und der Bereich bietet Arbeitsmöglichkeiten für Jobsuchende. Anneke Schinkel-Behrendt: „Leute die wollen, können in dem Projekt Erfahrungen in der Pflege sammeln und erkennen, ob dies eine Berufsmöglichkeit für sie ist.“

PAULA wird außerdem von einigen Krankenkassen und der Stadtstiftung Gütersloh unterstützt. Diese haben für die Mobilität der MitarbeiterInnen der Betreuungszentrale gesorgt, indem sie leuchtendgelbe Kleinwagen zur Verfügung gestellt haben. Diese werden für die Einsätze in Gütersloh und Umgebung genutzt. Für diejenigen, die keinen Führerschein haben, stehen seit neuestem auch Fahrräder bereit – ebenfalls in gelb. So erkennt jeder, dass PAULA unterwegs „zum Kunden“ ist.

Durch diese Form des Marketings wurde auch das Betreuungsbüro Gütersloh, das für die gesetzliche Betreuung von Älteren, die sich selbst nicht mehr helfen können, zuständig ist, auf PAULA aufmerksam. Inzwischen hat sich eine gute Zusammenarbeit entwickelt, und das Betreuungsbüro stellt die Kontakte zu Hilfebedürftigen her.



Ein neues Betätigungsfeld für die PAULA-MitarbeiterInnen hat sich durch den Dienstleistungsvertrag mit einer Wohngruppe ergeben. Hier haben sich drei Partner zusammen geschlossen: der Eigentümer eines Hauses, der dieses altengerecht für eine Wohngruppe umgebaut hat und den Wohnraum vermietet, ein Pflegedienst, der die Krankenpflege übernommen hat und PAULA, die für eine echte 24-Stunden-Betreuung sorgt, mit der ständigen Anwesenheit mindestens einer Mitarbeiterin. Das Konzept geht auf, und weitere Kooperationen mit Seniorenwohngruppen sind geplant.

Schlussfolgerung:

Sozialcluster und Vermittlung von Humanressourcen:

Sowohl für das Angebot an Dienstleistungen und Produkten wie auch in Bezug auf die erforderlichen Humanressourcen benötigt man die wesentlichen Informationen, um auf diese zurückgreifen zu können.

Handlungsempfehlung:

Erstellen Sie einen ständig zu aktualisierenden Ideen- und Ressourcenpool, auf den Sie zurückgreifen können, wenn Sie eine neue Initiative starten wollen.

9. Wie bekommen wir das finanziert?

Investitionen, soziale Bilanzierung und Finanz-Mix

Ein gesunder Finanzierungs-Mix, der sich aus öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Mitteln speist, macht eine Partnerschaft tragfähig. Eine soziale Bilanzierung oder Kosten-Nutzen-Rechnung kann deutlich machen, dass die Investitionen in eine Partnerschaft sich in sozialer und ökonomischer Hinsicht vollauf lohnen.

a) Soziale Kostenrechnung

Im sozialen Bereich reichen heute moralische Appelle nicht mehr aus. Es genügt bspw. nicht mehr nur zu argumentieren, dass die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit eine gesellschaftlich wünschenswerte oder förderungswürdige Zielsetzung ist, um dafür Geld zu erhalten. Im Zeitalter der Ökonomisierung aller Lebensbereiche muss man da schon zeigen, dass es sich für den Geldgeber rechnet. Wann und wie sich etwas rechnet, hängt hierbei weitgehend von den gesetzlichen Gegebenheiten sowie von den Erwartungen der Geldgeber ab.

Um potentielle Mittelgeber von der ökonomischen Zweckmäßigkeit einer Maßnahmenförderung zu überzeugen, sind etwa folgende Argumentationslinien hilfreich:

- a) man zeigt, dass die Folgekosten der Unterlassung der avisierten Maßnahme höher sind als die Kosten für die Maßnahme selbst (Opportunitätskostenansatz);
- b) man zeigt, dass der Mittelrückfluss höher ist als die eingesetzten Mittel ggf. zuzüglich erwarteter Zuschläge (Ansatz nach dem sog. Return on Investment);
- c) man zeigt, dass die Kosten der vorgeschlagenen alternativen Maßnahme nicht höher liegen als die Kosten, die für vergleichbare herkömmliche Maßnahmen aufgewendet wird (Vergleichsrechnungsansatz).

Um den Staat etwa von der Zweckmäßigkeit der Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit zu überzeugen, könnte bspw. folgendermaßen argumentiert werden: Wenn Arbeit suchende Menschen keine Arbeit finden und diese Suche daran scheitert, dass sie den Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht entsprechen, obwohl sie als arbeitsfähig gelten, dann kostet die mangelnde Beschäftigungsfähigkeit dem Staat Geld, das er einsparen könnte, wenn diese Beschäftigungsfähigkeit hergestellt würde und die Leute in Arbeit kämen. Zu dem würden dadurch das Steueraufkommen sowie die Kaufkraft erhöht. Der Staat wird sich daher überlegen müssen, ob es nicht kostengünstiger wäre, eine Investition in die Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit zu tätigen mit der Aussicht, die dadurch in Arbeit gekommenen Personen in absehbarer Zukunft nicht mehr als Kostgänger zu haben oder aber dies zu unterlassen (vgl. Argumentation a).

Eine (Kosten-) Abwägung kann in dem beschriebenen Fall nur stattfinden, wenn die Folgekosten für beide Entscheidungen bekannt sind. Dabei sind die Kosten für den Status Quo (Kosten der Arbeitslosigkeit), mehr oder weniger bekannt. Dagegen ist es schwieriger, die Kosten, die dem Staat entstehen, um diesen Status Quo zu ändern, zu ermitteln. Denn diese Kosten hängen von vielen unwägbaren Größen ab, über die man nur Annahmen treffen kann. So müssten bspw. die Kosten für die einzelnen Schritte zur Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit (Erstellung eines Fähigkeitsprofils, Auswahl und Durchführung geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen, Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt, Unterstützungsleistungen an den Arbeitgeber, etc.) ermittelt werden. Sollten die Maßnahmen zur Änderung des Status Quo greifen und schließlich in einer Beschäftigung münden, dann würde der Staat die Kosten für die Finanzierung der Arbeitslosigkeit einsparen und auch noch Sozialversicherungs-Beiträge und Lohnsteuer einnehmen. Seine Investition hätte sich dann gelohnt, wenn die erzielten Einsparungen und die zusätzlichen Staatseinnahmen

den zusätzlich investierten Betrag für die Maßnahmen zur Integration in Arbeit ausgleichen oder sogar überstiegen.

Eine Vergleichskostenrechnung (vgl. Argumentationslinie c) wurde an einem konkreten Beispiel und ausgehend von den regionalen Gegebenheiten für den Übergang Schule – Beruf in einer Entwicklungspartnerschaft durchgerechnet. Die EP ZEBRA hat für die Region Ostbrandenburg neue Instrumente für den Übergang von der Schule in die Ausbildung entwickelt und erprobt. Soviel man jetzt schon sagen kann, haben sich diese Instrumente als sehr erfolgreich erwiesen, so dass eine Fortführung nach 2007 für alle Beteiligten wünschenswert wäre. Die Frage ist nur, unter welchen Bedingungen dies geschehen kann. Dabei sind im Wesentlichen die zwei Aspekte

- a) Wirksamkeit des Ansatzes und
- b) Finanzierungsmöglichkeit zu berücksichtigen.

Wenn sich der erprobte Ansatz für eine bestimmte Klientelgruppe als wirksamer erweist als herkömmliche Methoden des Übergangsmangements und die dafür entstehenden Kosten nicht höher ausfallen als bei den herkömmlichen Maßnahmen, dann müsste die Finanzierung gesichert sein. Im konkreten Fall ergab sich ein Nettonutzen für die Kommune, wenn man die Projektkosten ins Verhältnis zu den üblicherweise verausgabten Mitteln für die betrachtete Zielgruppe setzt.

b) Mischfinanzierung durch Social-Private Partnership

Die AWO Arbeit gGmbH, eine Tochtergesellschaft des Kreisverbandes der Arbeiterwohlfahrt Neuwied, betreibt seit 1998 ein Arbeitsprojekt für Langzeitarbeitslose, Hilfeempfänger, Migranten, Suchtkranke und junge Erwachsene. AWO Arbeit gGmbH ist als Beschäftigungsgesellschaft und anerkannter Integrationsbetrieb Dienstleister in Handwerk und Haushalt.

Die Neuwieder Couvertfabrik GmbH ist einer der führenden deutschen Hersteller von Briefumschlägen und Versandtaschen. Die Nachfrage der SUMO Versandtasche stagnierte in der Neuwieder Couvertfabrik bei wenigen Hunderttausend Bestellungen jährlich. Lange Zeit war darüber spekuliert worden, ob die Produktionsmaschine in einem Billiglohnland aufgestellt wird, um über Billigherstellung das Produkt günstiger produzieren zu können. Der Standort war bis Dezember 2005 in Düsseldorf. Ziel der Kooperation war es, die SUMO Maschine mit dem neuen Standort Neuwied in direkter Nachbarschaft der Neuwieder Couvertfabrik aufzustellen, den Verkaufspreis so gestalten zu können, dass die Nachfrage steigt. In der Zusammenarbeit entwickelte die Neuwieder Couvertfabrik, Tochter der Curtis Europe AG, ein innovatives Produkt, das im Rahmen der ökologischen Diskussion als wiederverwertbares und vollständig recycelbares Produkt inzwischen den europäischen Markt erobert. Während der Entwicklungsgespräche hin zu einer Kooperation begriffen die Geschäftsführenden, Führungskräfte und Mitarbeitende dies als Chance und brachten die nötige Risikobereitschaft ein.

Die AWO Arbeit gGmbH war auf der Suche nach einem starken Wirtschaftspartner und die Neuwieder Couvertfabrik nach einem zuverlässigen Partner zur Produktentwicklung und Bedienung einer Produktionsmaschine zur Herstellung von Versandtaschen. Synergien konnten so geschaffen werden, dass bei technischen Fragestellungen sofort Mitarbeiter der Neuwieder Couvertfabrik zur Verfügung standen und damit Probleme kurzerhand zu bewältigen waren.

Die Zusammenarbeit wurde zwischen der Neuwieder Couvertfabrik GmbH und der AWO Arbeit gGmbH in einem Kooperationsvertrag mit einer 10jährigen Laufzeit, bezogen auf die Produktherstellung, Produktmenge, Hilfe, Abnahmepreis, Optionen vereinbart. So konnten die AWO Arbeit gGmbH und die Tochter der Curtis Europe (die Neuwieder Couvertfabrik) eine seriöse und verlässliche Partnerschaft entwickeln.

In der gemeinsamen Kooperation gewann die Neuwieder Couvertfabrik die Mutter Curtis und ihren Kunden QVC für die strategische Zusammenarbeit. Die AWO Arbeit konnte den Privatinvestor Neuwieder Straßenbau für das Projekt zur notwendigen Investition für den Hallenbau und ihre Hausbank zur Investition in eine neue Maschine gewinnen.

Die Suche nach einem geeigneten Partner, dessen Potenzial das Profil des Unternehmens gut ergänzt und mit dem die definierten strategischen Ziele umgesetzt werden können, erfolgte in Anlehnung an die eigene Stärken- und Schwächeanalyse.

Im Vordergrund stand die Region Neuwied, auf die sich die Partnerschaft beziehen sollte. Letztendlich war die regionale Zusammenarbeit und der damit verbundene Standort Neuwied neben den wirtschaftlichen Interessen unter anderem ein wichtiges Entscheidungskriterium.

Schlussfolgerung:

Investitionen, soziale Bilanzierung und Finanz-Mix

Eine gut dargestellte Kosten- bzw. Nutzenanalyse ist eine argumentative Grundlage für öffentliche Investitionen. Intelligente Finanzierungsakquisitionen können sowohl vom öffentlichen Sektor wie vom privaten Unternehmenssektor erfolgen. Selbst der private Wirtschaftssektor kann von Kooperationen mit sozialen Unternehmen profitieren.

Handlungsempfehlung:

Nach einer sozialen Kostenanalyse können Sie feststellen, welche Finanzquellen Ihnen zur Verfügung stehen. Sorgen Sie für einen nachhaltigen Finanzierungs-Mix aus privater Kaufkraft, öffentlichen Aufträgen und bürgerschaftlichem Engagement in einer professionellen Kooperationsbeziehung.

10. Sicherung der Ergebnisse und Erfolge

Methoden der Initiation, Moderation und Evaluation

Ist man in der glücklichen Situation, über eine intermediäre Organisation zu verfügen, so hat sie vielfältige zusätzliche Aufgaben: Sie hilft bei der Einleitung neuer Vorhaben, moderiert diese im partnerschaftlichen Zusammenhang und sorgt auch für eine Evaluierung der Partnerschaftsarbeit.

Als Beispiel für eine gelungene Moderation und Evaluation folgt ein Interview mit Prof. Dr. rer. pol. Rüdiger H. Jung, Fachbereich Betriebs- und Sozialwirtschaft, RheinAhrCampus Remagen der Fachhochschule Koblenz:



Prof. Dr. Rüdiger H. Jung

Interview:

Herr Professor Dr. Jung, Sie sind tätig als Coach von Führungskräften, als Moderator von Entwicklungsprozessen in Unternehmen und als wissenschaftlicher Begleiter mehrerer Netzwerke. Ist die Rolle eines Intermediärs in regionalen Entwicklungspartnerschaften einem Wissenschaftler mit einer solchen Praxiserfahrung nicht auf den Leib geschnitten?

Wissenschaftler mit einer Qualifikation in Organisationsentwicklung und Moderation und mit Erfahrung in den besonderen Kooperationsbedingungen von Netzwerken bringen grundsätzlich gute Voraussetzungen für die Arbeit als

Intermediär mit. Das ist in der Hauptsache nicht in den fachlichen Voraussetzungen begründet. Moderations- und Vermittlungsfähigkeiten sind häufig auch bei einzelnen Netzwerk-Mitgliedern vorhanden. Für die allseitige Anerkennung der Einflussnahme, d.h. die Autorität des Intermediärs sind aber die neutrale Position des Wissenschaftlers und die methodische Übung, in schwierigen Situationen eine Distanz zur Arbeitsebene herzustellen und die Kooperationsakteure auf der Meta-Ebene zur Problemlösung zusammenzuführen, oft ein entscheidender Vorteil. Praktisch übernehmen wir diese Funktion häufig, auch dann, wenn wir zunächst für eine eher klassische wissenschaftliche Begleitung engagiert worden sind.

Sie sprechen damit die Funktion der Moderation sozusagen im laufenden Betrieb einer Kooperation an. Lassen Sie mich für einen Moment auf die frühe Phase der Initiation zu sprechen kommen. Die Initiative zu anspruchsvollen, komplexen Vorhaben auf der Basis inter-organisationaler Partnerschaften geht häufig von einzelnen potenziellen Netzwerkpartnern (z.B. Sozialunternehmen oder Kommunen) aus. Ist das aus Ihrer Sicht strategisch sinnvoll? Könnten und müssten intermediäre Personen oder Organisationen hier nicht von Anfang an eine aktivere Rolle spielen?

Die Grundidee für ein solches Vorhaben, beispielsweise ein längerfristiges Projekt der lokalen gemeinwesenorientierten Ökonomie, entsteht meistens bei einzelnen Akteuren, die spüren, dass für das, was sie vorhaben, die eigenen Ressourcen nicht hinreichen, und die deshalb auf der Suche nach Partnern über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus sind. Motivations-theoretisch ist diese Ideengenerierung aus der Mitte der späteren Projektpartner von Vorteil. Wenn sich dann eine inter-organisationale Partnerschaft, ein aufgaben- oder projektbezogenes Netzwerk von verschiedenen Organisationen abzeichnet, sehe ich den Zeitpunkt für gekommen, einen Intermediär in die Überlegungen einzubeziehen. Vor allem, wenn er über gute regionale Kenntnisse und Beziehungen verfügt,

wird er an der Gewinnung von Ressourcen für das Vorhaben mitwirken und so bereits bei der Formierung des Netzwerks eine wichtige Rolle spielen können. Selbstverständlich kommen Intermediäre auch für die eigentliche Initiation von Vorhaben in Frage. Wissenschaft – sofern Intermediäre aus diesem Bereich kommen – soll ja auch eine Vor-Denker-Funktion ausfüllen. Aber wenn Sie nach der strategischen Sinnhaftigkeit fragen, dann sehe ich nicht die frühe Gedankengenerierung durch den Intermediär, wohl aber seine frühe Einbeziehung in die Initiationsphase als beachtenswert.

Wenn man die Idee einer gemeinwesenorientierten solidarischen Ökonomie ernst nimmt, müssten in regionale oder lokale Entwicklungspartnerschaften neben der jeweiligen Kommune und den sozialen Unternehmen auch Unternehmen der freien Wirtschaft einbezogen werden. Welche Offenheit auf Seiten der Wirtschaft besteht für solche Kooperationsverbände? Wie schätzen Sie das Interesse der freien Wirtschaft ein?

Für die Förderung einer Kultur des Miteinander, die wir angesichts der ökonomisch-gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse mehr denn je benötigen, wären Netzwerke unter Beteiligung von Akteuren aus der freien Wirtschaft außerordentlich wichtig. Grundsätzlich sehe ich hierfür ein ausreichendes Potenzial, insbesondere, wenn die Unternehmen in ihrer Eigentümerstruktur noch eine regionale Verwurzelung aufweisen. Das sind häufig allerdings kleine und mittlere Unternehmen, deren Management mit aller Kraft und Aufmerksamkeit im rauen Wind des Wettbewerbs kämpft und damit zeitlich mehr als ausgelastet ist. Sie für zusätzliche Projekte außerhalb der gewohnten Geschäftsfelder zu gewinnen, ist schwierig. Es kommt auch hier, eigentlich hier ganz besonders, auf die richtige Ansprache an. Ich bin davon überzeugt, dass gerade mittelständische Unternehmer dann, wenn sie sinnvolles gesellschaftliches Engagement im Umfeld ihres Unternehmens erkennen können, „dabei sind“. Es gibt ja diesbezüglich auch viele positive Beispiele. Übrigens, Unter-

nehmer wollen erkennen, dass ein Projekt etwas Unternehmerisches hat. Politiker sind insofern meistens denkbar schlechte Akquisiteure einer Beteiligung von Wirtschaftsunternehmen an gemeinwesenorientierten Projekten.

Herr Professor Dr. Jung, lassen Sie uns bitte die Funktion der Moderation kurz betrachten. Sie hat ja vielleicht am ehesten etwas Selbstverständliches. Netzwerke bilden sich, weil die Partner sich in dem Handlungsfeld des Netzwerks mit ihren eigenen Interessen und Zielen wiederfinden. Wenn das im Laufe der Kooperation tatsächlich oder nur vermeintlich gefährdet ist, dann knirscht es, und dann braucht es Moderation.

So kann man es auf den Punkt bringen. Wobei Moderation ja nicht nur Krisenintervention und Konflikt-handhabung ist. Insgesamt geht es darum, den Prozess der Zusammenarbeit im Netzwerk so in Gang zu halten, dass die unterschiedlichen Kooperationspartner bei der gemeinsamen Verfolgung der Ziele des Kooperationsverbundes in ausreichendem Maße die Berücksichtigung ihrer partikularen Interessen gewahrt sehen und Nutzeneffekte der Kooperation auch in ihrer jeweiligen Organisation spürbar werden. Die Beteiligung an der Kooperation steht stets unter diesem Vorbehalt, kann jederzeit beendet und nicht über eine hierarchische Steuerung „auf Linie gebracht“, d.h. in den Dienst der Netzwerkziele gestellt werden. Das ist die Herausforderung an Netzwerkmanagement schlechthin. Hier wird zurecht immer wieder auf Vertrauen als unverzichtbare Kooperationsbedingung verwiesen. Zudem lehrt uns die empirische Netzwerkforschung, wie wichtig und zugleich häufig unterschätzt eine Moderation der Aktivitäten im Kooperationsnetz ist, wenn es darum geht, ein angemessenes Verhältnis von zentraler Steuerung und dezentralen, selbstorganisierten Aktivitäten zu gewährleisten. Der Moderator, der als Intermediär auch eine institutionelle Neutralität aufweist, hat für die Vermittlung zwischen zentralistischen, ordnenden Kräften und dezentralen Engagements sicher ein Plus an Vertrauen und Autorität.

Die Bedeutung einer professionellen Moderation für das konstruktive Innganghalten der Kooperation in regionalen Entwicklungspartnerschaften erscheint offenkundig. Wie sieht es neben dem Innganghalten mit dem Innehalten aus, mit der Statusermittlung und der daraus resultierenden Konsequenzenvereinbarung, also einer prozessbegleitenden Evaluation als Bestandteil der Rolle des Intermediärs?

Wer Organisationsentwicklung in einem ganzheitlichen Sinne versteht und praktiziert, weiß, dass Innehalten zum Zwecke der Reflexion, Bestandsaufnahme und – im Bedarfsfalle – Konsequenzenvereinbarung dazugehört. Wenn ich Ihren sehr schönen Begriff vom „konstruktiven Innganghalten“ für ein scheinbares Paradoxon benutzen darf: Innehalten ist ein wichtiges Element des konstruktiven Innganghaltens. Der Intermediär ist qua Position auch ein prädestinierter Evaluator – vorausgesetzt, man ist nicht der Meinung, der Evaluator dürfe außer der Evaluationsrolle keine anderen Verbindungen mit dem Evaluationsgegenstand, also der Kooperation und ihrer Zielerreichung, haben. Ich jedenfalls halte die Moderatoren- und Evaluatorenrolle aufgrund meiner Erfahrung für gut vereinbar. Wichtig erscheint mir dabei folgendes: Evaluation in sozialen Projekten ist häufig begründet aus der Funktion der Legitimation des Einsatzes öffentlicher Gelder in solchen Projekten. Das hat zu einer Verselbständigung eines Evaluationsgenres in vielen Bereichen, auch in meinem eigenen der Hochschule, geführt, bei der oft nicht mehr klar ist, wo die Zuständigkeit für innovative Konzepte, für Zieldefinitionen und für kreative Wege zur Zielerreichung liegt. Nach meinem Verständnis muss dies immer im jeweiligen Projekt, einzelnen Unternehmen oder Unternehmensnetzwerk und nicht bei der Evaluationsinstanz liegen. Der Intermediär sollte auch in der Rolle des Evaluators darauf achten, dass nicht Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Kooperationsverbundes auf seine Seite geschoben oder gezogen werden. Das mündet meistens in einer Schwächung der unternehmerischen Kultur des Netzwerks.

Wir glauben, auch bestärkt durch ihre Aussagen in diesem Gespräch, dass regionale Entwicklungspartnerschaften dann besondere Erfolgschancen haben, wenn die zentralen Funktionen der Initiation, Moderation und Evaluation in der Rolle eines neutralen Intermediärs vereint werden. Wie beurteilen Sie abschließend diese Annahme?

Diese Annahme teile ich weitgehend, wobei ich bezüglich der Phase der Initiation etwas zurückhaltender in der Bedeutungszuweisung für den Intermediär bin. Hier würde ich von einer Option, aber nicht von einem Muss sprechen. Netzwerke starten häufig auch ohne Intermediär vielversprechend, versäumen dann aber die rechtzeitige Beachtung und Besetzung dieser Rolle.

Sicherung der Ergebnisse und Erfolge

Methoden der Initiation, Moderation und Evaluation: Während die Initiative zur Gründung von Partnerschaften i.d.R. von Basisinitiativen ausgeht, benötigt man für die Moderation und Evaluation Intermediäre, externe Organisationen bzw. deren Repräsentanten. Prof. Dr. Jung bzw. die FH Remagen, ist ein typisches Beispiel für einen allgemein anerkannten Intermediär, der neben seinen Moderationsfähigkeiten über Erfahrungen in der Auswertung der Aktivitäten verfügt.

Handlungsempfehlung:

Jede Partnerschaft sollte die Erreichung ihrer Ziele regelmäßig überprüfen und ggfs. von außen bewerten lassen. Dabei muss einerseits die Fachkenntnis und Erfahrung, andererseits die Neutralität des Moderators bzw. Evaluators gewährleistet sein.

GLOSSAR

Empowerment

Menschen bzw. Gruppen dazu befähigen, ihre Kräfte zu mobilisieren und dadurch mehr Einfluss auf ihre Lebensumstände ausüben zu können.

Intermediär

(Unabhängige) Person bzw. Organisation, die Vermittlungsfunktionen zwischen Zivilgesellschaft, öffentlichem und privaten Sektor übernimmt.

Lokale Ökonomie

Lokalökonomische Strategien verfolgen die Aufgabe, die Über-Lebensfähigkeit des Gemeinwesens an einem bestimmten Ort oder in einer bestimmten Region mit den dort vorhandenen Mitteln sicherzustellen.

Lokale Partnerschaften

Zusammenschlüsse des zivilgesellschaftlichen, öffentlichen und privaten Sektors. Sie

1. basieren auf einer formalen Organisationsstruktur für vielfältige Maßnahmen in einem Gebiet und
2. mobilisieren eine Interessenskoalition und das Engagement unterschiedlicher Partner (Multisektoralität)
3. für eine gemeinsame Zielsetzung und für multidimensionale Aktionsprogramme (Multidimensionalität)
4. zur Bekämpfung sozialer Ausgrenzung und zur Förderung sozialen Zusammenhalts.

Soziale Unternehmen

Soziale Unternehmen zeichnen sich aus durch

- wirtschaftliches Handeln zur Erreichung sozialer (bzw. gemeinwesenbezogener) Zwecke,
- zum Wohle bestimmter Zielgruppen oder Gemeinwesen,
- nach dem Prinzip not-for-private-profit (Überschüsse werden nicht privat angeeignet),
- auf der Basis wechselseitiger Kooperation.

Soziale Ökonomie

(auch Sozialwirtschaft, Solidarische Ökonomie genannt): Gesamtheit aller wirtschaftlichen Einheiten (soziale Unternehmen) und ihrer eigenen Unterstützungsstrukturen mit einer auf soziale/ökologische Ziele ausgerichteten Wirtschaftsweise.

Synergie

Entstehung neuer Strukturen durch das Zusammenwirken vormals unabhängig voneinander existierender Faktoren: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

Win-win-Situation

Situation, in welcher alle Akteure durch das Einbringen ihrer Ressourcen hinzugewinnen und in der für niemanden ein Verlust entsteht.

Profile der Entwicklungspartnerschaften

EP ATYPICO

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ATYPICO setzt innovative Modelle zur Integration in den Arbeitsmarkt um

International werden sie „stepping stones“ – Trittsteine – genannt, Schritte von Arbeitssuchenden auf dem Weg zurück ins Erwerbsleben über kleinere, häufig befristete Jobs. Gemeint sind sogenannte atypische Arbeitsverhältnisse, die über mehrere Stationen und mögliche Umwege ins Erwerbsleben führen können. Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Minijobs und prekäre Selbständigkeit können für einen Teil von Arbeitssuchenden einen Klebeffekt haben. Ob dadurch tatsächlich neue Chancen für Langzeitarbeitslose entstehen, ist bislang wenig untersucht. Sicher ist, dass die Schaffung flexibler Jobs allein keine Garantie für bessere Integrationsmöglichkeiten liefert – notwendig hierfür ist aus Sicht der langjährigen Erfahrung der Beschäftigungsträger in der Region Ostwestfalen-Lippe die professionelle und individuelle Unterstützung der Arbeitssuchenden durch Coaching, Qualifizierung und Vermittlung. Das EQUAL-Netzwerk ATYPICO, das aus Mitteln des europäischen Sozialfond mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gefördert wird, ist in den ostwestfälischen Kreisen Gütersloh, Lippe, Paderborn, Höxter und der Stadt Bielefeld sowie in Siegen angesiedelt. Seit Juli 2005 werden in neun Teilprojekten schwerpunktmäßig für Empfänger von Arbeitslosengeld II Instrumente für das Übergangsmanagement von atypischer Beschäftigung in reguläre Beschäftigung entwickelt, erprobt und evaluiert. Die Leistungsempfänger sollen somit schrittweise unabhängig von staatlichen Transferleistungen werden. Gerade Langzeitarbeitslose können langsam wieder an den Arbeitsmarkt herangeführt werden, Qualifikationen und Selbstvertrauen können wieder wachsen. In einem individuellen Coaching wer-

den die ArbeitnehmerInnen über einen längeren Zeitraum begleitet; dabei werden kontinuierlich ihre Fähigkeiten sichtbar gemacht, aber auch ihre Motivationen überprüft.

Folgende Ziele verfolgt das Netzwerk ATYPICO:

- Die Entwicklung von Modellen, um atypische Beschäftigungsverhältnisse als Module für langfristige Integrationsstrategien zu nutzen
- Die Erprobung von Instrumenten für das Übergangsmanagement von Job zu Job
- Der Aufbau von Coaching-Angeboten und Netzwerkstrukturen für die Sicherung prekärer Selbständigkeit
- Die Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen
- Der Aufbau eines Service-Pools für Bewerber und Arbeitgeber
- Die Förderung der Diskussion und des Austauschs über atypische Beschäftigung
- Der Transfer von erprobten Methoden und Instrumenten in die Regelförderung

Die verschiedenen Projekte in der Region befassen sich mit dem gesamten Spektrum atypischer Arbeit – angefangen von den Arbeitsgelegenheiten, den sog. 1-€-Jobs über Mini- und Midijobs, Zeitarbeit bis hin zu den „neuen“ Selbständigen, die oft in einer instabilen wirtschaftlichen Situation leben.

Kontaktdaten:

Anne Meuer-Willuweit, Koordination,
Niederwall 26–28, 33602 Bielefeld;
Fon 05 21/962 21 72, Fax 05 21/952 21 11;
a.meuer-willuweit@rege-mbh.de;
www.atypico.de

EP NASE

Neue Arbeit und soziales Engagement (NASE)

Die Entwicklungspartnerschaft „Neue Arbeit und soziales Engagement“ arbeitet im Aufgabenbereich Unternehmergeist und hier im Themenschwerpunkt „2d: Stärkung der Sozialwirtschaft (Dritter Sektor)“ der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Durch Anpassungsunterstützung von Mitarbeitern und Organisationen mittels Qualifizierungen, Organisationsentwicklungsprozessen und der Förderung des ehrenamtlichen Engagements werden die Strukturen der sozialwirtschaftlichen Betriebe für die Anforderungen der Zukunft gestärkt. Gleichzeitig unterstützt die Entwicklungspartnerschaft durch konkrete Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen (wieder) eine Beschäftigung zu finden. Die Sozialwirtschaft als potentieller Arbeitgeber bietet hier mit Ihren zahlreichen Beschäftigungsfeldern eine Perspektive.

Die Entwicklungspartnerschaft ist 2004 von verschiedenen Trägern der Sozialwirtschaft als sektoral konzipiert und ins Leben gerufen worden. Sie stellt den Projektraum und das Netzwerk für elf operative Teilprojekte mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und Aufgabenspektren bereit. Dazu gehören u.a. „Genossenschaftliche Servicezentren im ländlichen Raum“, welche die Gründung und Verbreitung von Genossenschaften fördern (Träger: innova eg Leipzig), „Jobbrücke“ mit der Förderung der Wieder-(Eingliederung) langzeitarbeitsloser Frauen und Männer (Träger: SPI Soziale Stadt und Land Entwicklungsgesellschaft mbH), die „Dienstleistungsgesellschaft Kindergarten“, die kommunale Aufgaben übernimmt und dadurch Selbstinitiative fördert und Arbeitsplätze sichert (Träger: Bildungsvereinigung Arbeit und Leben e.V.,), oder z.B. das Teilprojekt „Corporate Citizenship“, das sozial- und privatwirtschaftliche Organisationen zusammenbringt (Träger: Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V., Halle) (Eine ausführliche Beschreibung dieser und auch der weiteren sieben Teilprojekte finden sie unter der EP-eigenen

homepage equal-nase.de). Die Entwicklungspartnerschaft NASE fördert die Zukunft der Träger sozialer Dienstleistungen, indem sie konkret die aktiven Anpassungsleistungen an die Entwicklungen des Marktes, die durch die geänderte Nachfragesituation, neue Finanzierungsstrukturen und die Öffnung der regionalen Angebote für Dienstleistungen aus Europa entstehen, flankierend unterstützt. Die EP arbeitet dazu an folgenden Fragestellungen:

- Anpassung von Finanzierungen, Strukturen und Abläufen sozialer Organisationen
- Arbeitskräftegewinnung und -qualifizierung, insbesondere durch Einbeziehung neuer Arbeitskräfte und die Erhöhung der Flexibilität des Personalbestandes
- Nutzung gesellschaftlicher Ressourcen in Form von ehrenamtlicher Arbeit und anderen personellen wie finanziellen Ressourcen sowie Förderung neuer Austauschprozesse zwischen sozialen Diensten und anderen gesellschaftlichen Gruppen

Die Entwicklungspartnerschaft agiert in den drei Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Koordination:

SPI – Soziale Stadt und Land
Entwicklungsgesellschaft mbH

Klausenerstr. 10,
39112 Magdeburg,
Telefax.: 0391 280 34 -13

Gabriel Dreyer:

g.dreyer@spi-ost.de; Fon: 0391/28034-23

Regina Stipani:

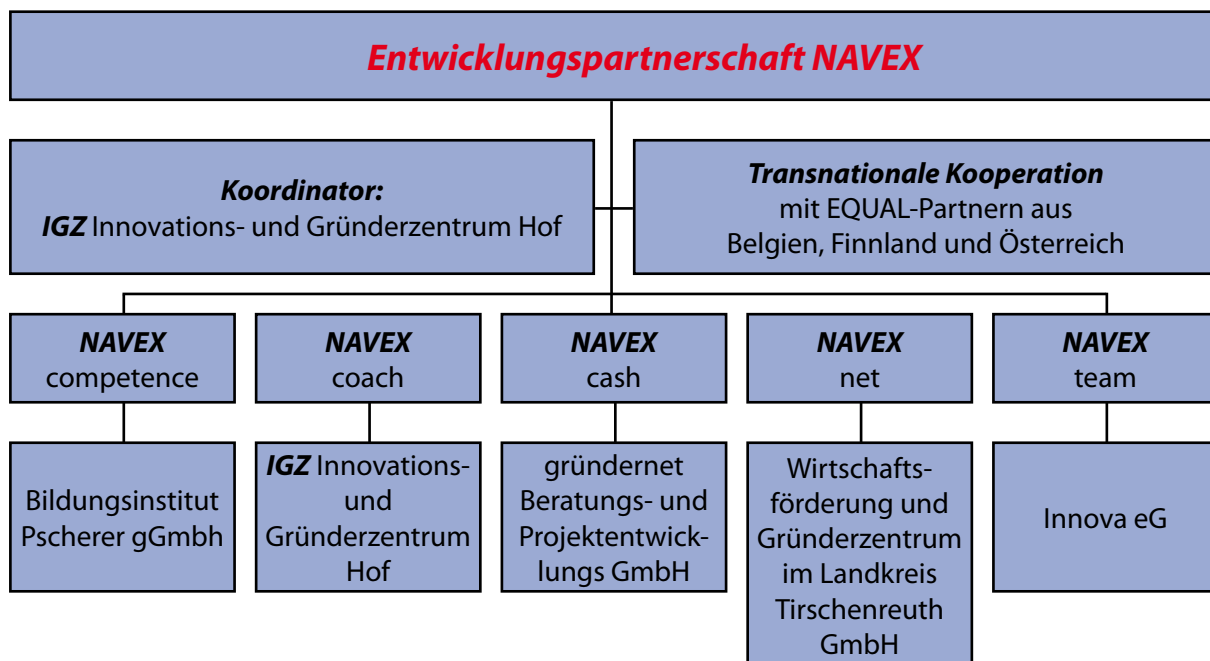
r.stipani@spi-ost.de; Fon: 0391/28034-17

EP NAVEX
Navigationssystem für Existenzgründer

Im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde die Entwicklungspartnerschaft „NAVEX – Navigationssystem für Existenzgründer in der Region Oberfranken/Oberpfalz“ geschaffen. Neben den Projektpartnern Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH Marktredwitz, Wirtschaftsförderung/Gründerzentrum Waldsassen, gründernet GmbH Hof und der innova eG, Dortmund, ist das Innovations- und Gründerzentrum (IGZ) Hof als Teilprojektpartner und Koordinator dieser Entwicklungspartnerschaft tätig. Durch NAVEX werden innovative Modelle zur Förderung der Existenzgründung vor allem im oder aus dem dritten Sektor entwickelt und umgesetzt. Priorität hat insbesondere die Identifikation und Entwicklung von Einzel-/Grüppengründungsmöglichkeiten als Bindeglied zum ersten Arbeitsmarkt. Die Umsetzung der Gesamtstrategie der Entwicklungspartnerschaft erfolgt in fünf eng miteinander verzahnten Teilprojekten.

Aufbauend auf der Analyse der TeilnehmerInnen hinsichtlich ihrer Eignung für eine selbstständige Tätigkeit (Kompetenzbilanz) im Rahmen von NAVEX *competence* erfolgt die individuelle Prüfung und Begleitung der Vorhaben sowie die Identifizierung von Marktpotenzialen in NAVEX *coach*, bei Bedarf eine weitere Schulung und Prüfung auf Eignung des Instruments Microlending in NAVEX *cash* sowie die Hinführung zur Vernetzung mit Sozialwirtschaft und Freier Wirtschaft im Rahmen der Aktivitäten von NAVEX *net*. Grüppengründungen – insbesondere in der Rechtsform einer Genossenschaft – stehen im Fokus des Teilprojekts NAVEX *team*.

Weitere Informationen und Kontakt über
 IGZ Innovations- und Gründerzentrum Hof
 Schloßweg 6, 95028 Hof
 Tel.: 09281/888-0, Fax: -109
 e-mail: info@igz-hof.de
 www.navex.info



EP proEQUIP

Beschäftigungspotenziale durch Qualität und Innovation in der Sozialwirtschaft in Südwestsachsen

Unternehmungen des Dritten Sektors stehen heute mehr denn je auf dem Prüfstand wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Markt- und Wettbewerb fordern Anpassungsprozesse, um die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu sichern und damit seine Zukunft zu gewährleisten. Knapper werdende Finanzen, insbesondere gesunkene öffentliche Zuschüsse, erfordern betriebswirtschaftliche Professionalität, fachliche Kreativität, visionäres Denken und methodische Kompetenzen auch von den Nonprofit-Organisationen. Deshalb unterstützt die Entwicklungspartnerschaft proEQUIP im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL sozialwirtschaftliche Unternehmen in Südwestsachsen. Die proEQUIP ist ein regionales Netzwerk und arbeitet in nachfolgenden Teilprojekten unter der Koordination der RKW Sachsen GmbH zusammen.



RKW Sachsen
Wege für die Wirtschaft

RKW Sachsen GmbH

Teilprojekt: Stärkung des Unternehmertums in der Sozialwirtschaft und Festigung der Managementkompetenz



F+U Gemeinnützige Einrichtung für Fortbildung und Umschulung Sachsen GmbH

Teilprojekt: Qualitätsmanagement in Kindertagesstätten und Pflegeeinrichtungen



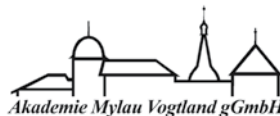
FBK – Deutsches Institut für Gesundheitsforschung gGmbH

Teilprojekt: Entwicklung neuer Produkte für unterversorgte Gesundheitsbereiche für Kinder und ältere Menschen



DuvierConsult GmbH

Teilprojekt: Gemeinsame Produktentwicklung durch Vernetzung von Unternehmen der freien und Sozialwirtschaft sowie der Kommune in der Mikroregion Erzgebirge



Akademie Mylau gGmbH

Teilprojekt: Training von Fach- und Führungskräften aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen

Der zukünftige Erfolg und das Bestehen von Nonprofit-Unternehmen steht in einem deutlichen Zusammenhang mit der Bereitschaft, sich neuen Entwicklungen zu stellen und entsprechende Anpassungsprozesse einzuleiten. Die EP entwickelt deshalb neue Ansätze mit den folgenden Zielen:

- Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen in Unternehmen des Dritten Sektors
- Erhöhung der Qualität der Arbeitsplätze in Unternehmen des Dritten Sektors
- Entwicklung von Konzepten zur Professionalisierung der Unternehmensführung in Dritte-Sektor-Organisationen

- Verbesserung des Dienstleistungsangebots, des Marketings und der Produkte von Dritte-Sektor-Unternehmen
- Vernetzung von Unternehmen im Dritten Sektor untereinander und mit Unternehmen der freien Wirtschaft sowie Kommunen

Kontakt

Koordination der Entwicklungspartnerschaft
 Dipl.-Ing. Brigitte Mählich
 RKW Sachsen GmbH
 Niederlassung Chemnitz
 Annaberger Straße 240
 09125 Chemnitz
 Fon +49 (0371) 5347-394
 Fax +49 (0371) 5347-390
 Email: info-c@rkw-sachsen.de
 www.projekt-proequip.de

EP RHEWIN – Das Rhein-Westerwald-Integrations-Netzwerk

In RHEWIN finden sich Akteure regionaler Sozialunternehmen und begründen im Rahmen ihrer Entwicklungspartnerschaft ein System der Zusammenarbeit, die sich den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes im Nahraum Altenkirchen-Neuwied-Koblenz stellen. Diese Partner sind die AWO Arbeit gGmbH, Caritas CarMen gGmbH, Caritas Dienste und Arbeit gGmbH, InForma gGmbH, Neue Arbeit e.V., Gesellschaft für Integration, Sozialforschung und Betriebspädagogik (ISB) gGmbH und der RheinAhr Campus Remagen als wissenschaftliche Begleitung.

Integrationsunternehmen unterliegen den strukturellen Veränderungen ebenso wie ihre Wirtschaftspartner, d.h. sich veränderte Wettbewerbssituationen und ansteigende Innovationsanforderungen haben auch Auswirkungen auf das Leistungsprofil von Integrationsbetrieben.

Die Zielsetzung von RHEWIN ist es, im regionalen Nahraum als Verbund mit Wirtschaftsunternehmen (KMU), Wirtschaftsförderung, Forschung, Agentur für Arbeit, ARGE, kommunale Vertreter, Verbänden und Weiterbildungsträgern mehrmodulare und komplexe Entwicklungsansätze und Konzepte zu entwickeln und durchzuführen, die es ermöglichen der Arbeitslosigkeit von behinderten Menschen entgegen zu wirken.

Folgenden inhaltlichen Themen stellt sich dieses Forum auf nationaler Ebene:

- Verbesserung gemeinsamer Projekte durch fachübergreifende Zusammenarbeit mit dem Blick auf Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung
- Sichtung und Erschließung neuer Geschäftsfelder
- Transparenz der gegenwärtigen und zukünftigen Bedarfe und Angebote
- Optimierung von neuen Methoden im Bereich der Qualifizierung und Bildung von behinderten Menschen
- Entwicklung und Erprobung neuer Werkzeuge, Instrumente und Verfahren im Annäherungsprozess mit Wirtschaftspartnern

EP Koordination:

AWO Arbeit gGmbH
 Siegbert Esser
 Allensteiner Str. 61 b
 56566 Neuwied
 Tel: 02631/397920
 Fax: 02631/397910

EP SKR

SKR e.V. – Suchtklinisches Kompetenzzentrum für soziale Reintegration e.V.

Menschen mit Suchterkrankung, bei denen häufig zusätzlich eine psychiatrische Grunderkrankung vorliegt, können kaum damit rechnen, dass sie Unterstützung für ihre Bemühungen um einen Arbeitsplatz finden. Mangelnde berufliche Perspektiven und fehlende nachhaltige soziale Integration sind jedoch die wesentlichen Faktoren für chronisch-rezidivierende Verläufe, Drehtürmechanismen und Rückfallquoten von bis zu 95 Prozent.

SKR – Suchtklinisches Kompetenzzentrum für soziale Reintegration e.V. ist ein von der Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Europäischen Union gefördertes Lernforum, das für den Prozess der beruflichen und sozialen Eingliederung von Personen mit Abhängigkeitserkrankung neue Wege entwickelt und erprobt.

Zu diesem Zweck hat SKR e.V. äußerst unterschiedliche Gruppen an einem Tisch zusammengeführt und in einer Entwicklungspartnerschaft firmiert, um eine Vielfalt von Kompetenzen und Ressourcen zu vereinen. Entsprechend der Strategie von verbundenen und z.T. aufeinander aufbauenden Teilprojekten wurden Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung konzipiert, die von Modulen der Gesundheitsförderung und sozialen Stabilisierung flankiert werden. Dieses Ineinandergreifen von sowohl medizinischen, beruflichen als auch sozialen Rehabilitationsangeboten, zwischen denen die Teilnehmerinnen pendeln können, führt zu Synergieeffekten und ist sowohl für die Arbeit der einzelnen Teilprojekte als auch der Gesamt-Entwicklungspartnerschaft der wichtigste Erfolgsfaktor. Zugleich ermöglichen die vielgestaltigen Projektbereiche den Teilnehmenden den Zugang zu vielfältigen Arbeitssituationen, der ihnen sonst verwehrt bliebe und fördert den Kontakt zu unterschiedlichsten Menschengruppen, was zum Abbau von Schwellenängsten führt.

Die Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen sind mit strukturpolitischen Aktivitäten verbunden, wie z.B. Archäologie mit Kultur und Tourismus oder Gartenbau mit Dorferneuerungsmaßnahmen. Auf diese Weise werden sowohl reale Werte in der Region um den Vogelsberg geschaffen als auch die persönlichen und beruflichen Potenziale der TeilnehmerInnen und ihre Reintegrationschancen in Richtung erster Arbeitsmarkt in entscheidendem Maße verbessert.

EP Koordination

Christiane Kurz
 Schönhauser Allee 73
 10437 Berlin
 Telefon: +49(0)30/28835137
 Fax: +49(0)6638/961155
 E-Mail: christiane.kurz@melchiorsgrund.de

Literatur

Karl Birkhölzer, Günther Lorenz, Monika Schillat (2001):

Lokale Partnerschaften zur Förderung sozialen Zusammenhalts. Verfahren und Instrumente erfolgreicher Partnerschaftsentwicklung.

Handbuch. Berlin (Technologie-Netzwerk Berlin e.V./Hans-Böckler-Stiftung)

Karl Birkhölzer, Günther Lorenz, Monika Schillat (2005):

Lokale Partnerschaften in Europa. Ein Überblick.

in: Kodré, P.; Roggenkamp, M.; Roth, Ch.; Scheffelt, E. (Hrsg.):

Lokale Beschäftigungsbündnisse.

Europäische Perspektiven in Forschung und Praxis, edition sigma, Berlin, S. 119-136

Paul Dijkstra, Sonja Knottnerus (Hrsg.) (2004):

Erfolgreiche Partnerschaften für soziale Wirtschaft. Weshalb soziale Unternehmen in Partnerschaft mit dem öffentlichen und privaten Sektor eine Quelle der Inspiration und der Erneuerung in der lokalen und regionalen Entwicklung sind.

Utrecht (Vereiniging Solidair/
v.o.f. de Verandering)

Mike Geddes u.a. (1998):

Lokale Partnerschaft: Eine erfolgreiche Strategie für sozialen Zusammenhalt?

Europäischer Forschungsbericht. Dublin (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen)

