

Maliszewski, Bärbel; Neumann, Godehard

Book

Bündnisse für Arbeit - Best practice aus Ländern und Regionen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 85

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Maliszewski, Bärbel; Neumann, Godehard (2003) : Bündnisse für Arbeit - Best practice aus Ländern und Regionen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 85, ISBN 3-93514-561-6, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116337>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen

*Bärbel Maliszewski
Godehard Neumann*

Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen

edition der Hans-Böckler-Stiftung 85

Die Autoren:

Bärbel Maliszewski, M.A., Jahrgang 1960, Studium der Philosophie und Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, ist Projektleiterin bei einer Arbeitsförderungsgesellschaft. Sie ist Autorin und Referentin zu Themen aus dem Bereich Arbeitsmarktpolitik.

Godehard Neumann, Jahrgang 1945, ist Stabsleiter »Regionale Kooperation und Projekte« im Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg und Geschäftsführer des Wirtschaftsforums Region Nürnberg. Als Experte auf dem Gebiet Strukturpolitik, Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarkt ist er Verfasser einer Reihe von Publikationen.

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Redaktion: Stefany Krath, die-journalisten.de, Köln

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2003

ISBN 3-935145-61-6

Bestellnummer: 13085

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

DAS WICHTIGSTE AUF EINEN BLICK	5
1. EINLEITUNG	9
1.1. Ziel der Untersuchung	9
1.2. Bündnisse und Initiativen für Arbeit – ein kurzer Überblick	10
1.3. Bündnisse für Arbeit – zu wenig genutztes Erfahrungspotenzial	13
1.4. Grundlagen der Untersuchung	14
2. LOKALE UND REGIONALE BÜNDNISINITIATIVEN	19
2.1. Initiative für Beschäftigung	24
Beispiel: Initiative für Beschäftigung im Rhein-Neckar-Dreieck e. V.	26
2.2. InnoRegio	32
Beispiel: Nukleus Region Parchim-Wismar-Rostock	34
2.3. Netzwerk für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (NEST)	40
Beispiel: Kommunales Forum Wedding/Lokale Partnerschaft Wedding	41
2.4. Territoriale Beschäftigungspakte (TEP)	49
Beispiel: Pakt für Arbeit Zeit	50
3. BÜNDNISSE FÜR ARBEIT AUF LÄNDEREBENE	61
3.1. Beschäftigungspakt Bayern	73
Beispiel: Arbeitsmarktfonds Bayern	80
3.2. Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen	84
Beispiel: Love-IT	91
3.3. Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in NRW	92
Beispiel: Mittelstandsoffensive MOVE	102
Beispiel: Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben	104
3.4. Stiftung Arbeit und Innovation Sachsen	105
Beispiel: Regionales Gießereinetzwerk Leipzig-West-sachsen	113
3.5. Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit Sachsen-Anhalt	114
Beispiel: Umweltallianz Sachsen-Anhalt	119

4. HANDLUNGS- UND DURCHSETZUNGSMÖGLICHKEITEN GEWERKSCHAFTLICHER INTERESSEN IN BÜNDNISSEN FÜR ARBEIT	123
4.1. Die Rolle der Gewerkschaften beim Zustandekommen der Bündnisse	123
4.2. Ziele der Gewerkschaften	124
4.3. Einfluss der Gewerkschaften auf die Richtung, Themen und Projekte der Bündnisse und ihre organisatorische Einbindung	125
4.4. Resonanz und Kommunikation der Mitarbeit in den Bündnissen innerhalb der gewerkschaftliche Arbeit	125
4.5. Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung der Gewerkschaften	127
4.6. Wirkung und Bewertung der Gewerkschaftsarbeit	128
5. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG	131
5.1. Lokale und regionale Bündnisse	131
5.1.1. Positive Effekte	131
5.1.2. Arbeitshemmnisse und Defizite	133
5.1.3. Vernetzung	134
5.2. Bündnisse auf Länderebene	135
5.2.1. Gründungsvoraussetzungen	135
5.2.2. Arbeitsprozess	136
5.2.3. Themen und Inhalte	137
5.2.4. Vernetzung	138
5.3. Gemeinsame Ergebnisse der Aktionsebenen Land und Region	139
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	147

Bündnisse für Arbeit und Beschäftigung liegen im Trend. Sowohl auf Länder- als auch auf regionaler Ebene lassen sich Gewerkschaften und Arbeitgeber, Politik und Verwaltung, die Arbeitsämter, Industrie- und Handelskammern, Kirchen und andere Akteure für Ziele der Beschäftigungssicherung in die Pflicht nehmen. Auch wenn die Ergebnisse der Bündnisarbeit vielfach quantitativ nicht messbar sind, sprechen nahezu alle Beteiligten von einem Qualitätseffekt: Die gemeinsame Arbeit von Vertretern aus zunächst gegensätzlichen Interessengruppen führt offenbar zu einem besseren Verständnis und Miteinander in ganz anderen Themenfeldern.

Während das erste Bündnis für Arbeit der Regierung Kohl bereits nach kurzer Zeit scheiterte, hat der zweite Anlauf durch die Regierung Schröder eine Reihe ähnlicher Initiativen auf Länderebene ausgelöst. Diese Bündnisse sind zumeist »Chef-sache« der jeweiligen Staatskanzlei und ähneln sich in ihrem Charakter. Die Initiative zu Beschäftigungspakten ging außerdem von der Europäischen Kommission aus, die entsprechende Förderprogramme aufgelegt hat.

Diese Arbeit nennt konkrete Projekte sowie Initiativen aus fünf Länderbündnissen, die die Arbeitsweise und Konstruktion der Einrichtungen am guten Beispiel deutlich machen.

- Der **Beschäftigungspakt Bayern** ist das »dienstälteste« Bündnis in Deutschland und stammt noch aus dem Umfeld der Initiative der Regierung Kohl. Der **Arbeitsmarktfonds** Bayern unterstützt Maßnahmen zur Qualifizierung und Arbeitsförderung.
- Das **Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen** verfolgt ähnliche Ziele und Prinzipien wie die Initiative der Regierung Schröder auf Bundesebene. Das Projekt **LOVE-IT** (Lernortverbünde **für IT- und Medienberufe**) will der Jugendarbeitslosigkeit und dem Lehrstellenmangel durch die Förderung konkreter Ausbildungsvorhaben in der Informationstechnologie begegnen.
- Das **Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen** greift auf Erfahrungen zurück, die seit 1989 in verschiedenen strukturalpolitischen Projekten und Programmen gesammelt wurden. Wie die Beispiele **Mittelstandsoffensive MOVE** und das Projekt **Insolvenz-sicherung von Arbeitszeitguthaben** zeigen, beschäftigt sich das Bündnis im Detail mit konkreten Aufgabenstellungen.

- Die **Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen** ist ein Unikat. Obwohl sie landesweit operiert, konzentriert sie sich auf die Stärkung der Wirtschaftsstrukturen in den Regionen. Das Projekt **Regionales Gießereinetzwerk Leipzig-West-sachsen** zeigt beispielhaft, wie durch gebündeltes Vorgehen eine die Region prägende Branche entwickelt werden kann.
- Das **Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Sachsen-Anhalt** kommt ebenfalls aus dem Zusammenhang der Schröder-Initiative. Das Beispiel **Umweltallianz Sachsen** zeigt, wie Politik, Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit jeweils eigenem Nutzen gemeinsam an einem sensiblen, übergeordneten Thema zusammenarbeiten können.

Auf regionaler Ebene gibt es außerdem eine Reihe von Initiativen, die in bundes- oder europaweite Netzwerke eingebunden sind. Konkrete Probleme haben zu weiteren regionale Bündnisse mit einem ausgesprochenen Projekt- und Praxisbezug geführt. Die vier in dieser Arbeit vorgestellten Netzwerktypen repräsentieren unterschiedliche Ansätze:

- Die **Initiative für Beschäftigung** steht für das Engagement einzelner, einflussreicher Persönlichkeiten, die in ihren jeweiligen Arbeits- und Wirkungsfeldern auf der regionalen Ebene Netzwerke zur Beschäftigungsförderung initiieren.
- Das **Förderprogramm InnoRegio** unterstützt die Bildung von Netzwerken (insbesondere von Unternehmen und Forschungseinrichtungen) in den Neuen Bundesländern, die innovative Produkte, Verfahrensweisen und Kooperationsformen beschäftigungswirksam entwickeln und umsetzen.
- Das **Netzwerk NEST** steht lokalen Partnerschaften und Stadtteilinitiativen offen, die mit dem Ansatz einer lokalen Wirtschaftsstruktur in Großstädten den sozialen Zusammenhalt und die Beschäftigung in kleinteiligen Räumen fördern wollen.
- **Territoriale Beschäftigungspakte** beziehen im Rahmen eines Pilotprogramms der Europäischen Kommission gesellschaftlich relevante Akteure ein. Sie wollen im Konsens Maßnahmen und Projekte zur Beschäftigungsförderung entwickeln und umsetzen.

Trotz der vielfältigen Erfahrungen, die in diesen Bündnis-Welten gesammelt wurden, gibt es kaum einen geregelten oder gar intensiven Erfahrungsaustausch. Erfahrungen, die anderenorts gesammelt wurden, können so nicht genutzt werden, um die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden. Als Anregung für eigene Initiativen oder neue Bündnisse beschreibt die Studie deshalb für jedes vorgestellte Bündnis oder Projekt

- Entstehung, Mitglieder und Akteure
- Organisation und Arbeitsweise
- Themen, Inhalte und Projekte
- Finanzierung
- Wirkung, Effektivität, Stärken und Schwächen
- Übertragbarkeit und Perspektiven
- Beteiligung und Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften.

BETEILIGUNG DER GEWERKSCHAFTEN

Sowohl auf Landes- als auch Regionalebene sind die Gewerkschaften an den meisten Bündnissen und Netzwerken beteiligt – häufig waren und sind die Arbeitnehmerorganisationen sogar Initiator und/oder Motor der Bewegung. Allerdings ist es in erster Linie der Deutsche Gewerkschaftsbund und weniger die Einzelgewerkschaften, die sich intensiv der Beschäftigungsförderung annehmen. Ausnahmen bilden vor allem die IG Chemie und die IG Metall. Zu beobachten ist auch, dass es häufig keinen direkten Austausch zwischen den Bündnissen und der Gewerkschaftsbasis gibt.

1.1. ZIEL DER UNTERSUCHUNG: PRAKTISCHE HILFE- STELLUNG FÜR AKTEURE IN BÜNDNISSEN FÜR ARBEIT AUF LÄNDEREBENE UND IN DEN REGIONEN

Die vorliegende Untersuchung »Typologie, Arbeitsweise und Wirksamkeit von erfolgreichen Bündnisinitiativen auf lokalen, regionalen und Landesebenen« möchte gewerkschaftliche und andere Bündnisakteure vor allem in zwei Punkten informieren:

1. **Praxisbezogene Beschreibung:** Mechanismen, Verfahren und Instrumente erfolgreicher Bündnisinitiativen werden vorgestellt, damit Stärken und Schwächen in der Arbeit erkannt und daraus Schlüsse für das eigene Engagement gezogen werden können.
2. **Realistische Bewertung:** Möglichkeiten und Grenzen von Bündnisinitiativen werden realistisch bewertet, damit Chancen ergriffen, Kräfte energisch mobilisiert, Risiken offen thematisiert und unvermeidliche Frustrationen begrenzt und verstanden werden können.

Partnerschaftliche, kooperative und dialogorientierte Initiativen liegen im Trend. Beschäftigungspakte, Bündnisse für Arbeit, Allianzen für Innovation und Arbeit, Unternehmenskooperationen, Gründernetzwerke u.a. haben sich zum Ziel gesetzt, Wachstum zu fördern, Beschäftigung und Arbeitsplätze zu schaffen. Der Netzwerkgedanke ist dabei zum zentralen Organisationsmuster im politischen, ökonomischen und sozialen Handeln geworden.

Mit diesem Anspruch sind große Hoffnungen und Erwartungen verknüpft. In politisch initiierten Kooperationsprojekten richtet sich die Erwartung der Beteiligten auf eine optimierte Problemlösungsstrategie: Durch die kooperative Entschärfung von Interessengegensätzen und die Kompetenzbündelung der relevanten gesellschaftlichen Kräfte sollen Ziele präziser formuliert und effizienter umgesetzt werden.

Diese Erwartung gehört mittlerweile zum politischen Mainstream. Unterstellt wird ein übergeordnetes Gesamtinteresse, das die Beteiligten an einen Tisch bringt. Die öffentliche Reputation und anerkannte Dringlichkeit solcher Ziele führt dazu, dass sich die Beteiligten geschäftspolitisch wie fachlich in die Pflicht nehmen lassen. Besonders deutlich wird dies beim Ziel der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit.

Unterstellt wird auch eine Win-Win-Situation, sowohl für die Akteure selbst als auch für die initiierten Projekte, die sich aus den genutzten Synergie-Effekten ableitet. Dabei geht es offensichtlich nicht nur um den technisch-organisatorischen Mehrwert auf direkter Projektebene, sondern auch um einen Mehrwert aus nicht zu kalkulierenden weichen Faktoren wie persönliches Kennenlernen, Vertrauen, Kommunikationsverbesserung, Informationszuwachs, Erweiterung der Zugangsmöglichkeiten zu Behörden, Geldgebern etc.

Inwieweit die Kooperationsvorteile den Kooperationsaufwand – wie Meetings, Abstimmung, Koordinierungsaufwand, Umsetzungsdauer, Eigenständigkeitsverluste – decken und sich in den Arbeitsergebnissen nachweisen lassen, ist eine genauso wichtige wie schwierige Frage, insbesondere dann, wenn die Bündnisakteure in ihrer Bewertung die direkten Projektergebnisse gleichberechtigt mit den indirekten Ergebnissen auflisten.

Wie der Kooperationsaufwand eingeschätzt und was als Kooperationsergebnis betrachtet wird, ist von wesentlicher Bedeutung für die Legitimation und Stabilität des Engagements der jeweiligen Bündnispartner. Dies gilt sowohl für die Eigenwahrnehmung als auch die Außenwirkung. Bewilligungsinstanzen, die Öffentlichkeit und die eigenen Mitglieder müssen überzeugt werden.

Mit dieser Problematik müssen sich die Bündnisakteure auseinandersetzen, ob auf regionaler oder Länderebene spielt keine Rolle. Für alle stellen sich die Fragen:

- Lohnt sich das?
- Was bringt es?
- Geht es nicht auch anders und besser?

Der vorliegende Bericht soll zur Klärung beitragen.

1.2. BÜNDNISSE UND INITIATIVEN FÜR ARBEIT – EIN KURZER ÜBERBLICK

Europäische Ebene: Die Europäische Union hat von 1994 bis 1999 insgesamt 85 territoriale Beschäftigungspakte gefördert. Im Anschluss daran hat sie die Mitgliedsstaaten aufgefordert die Finanzierung der Pakte aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Gründung neuer Pakte im Rahmen der kofinanzierten europäischen Programme zu fördern¹.

1 Vgl. **Europäische Kommission:** »Leitfaden für die territorialen Beschäftigungspakte 2000-2006«, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft 1999.

Verbunden mit der europäischen Beschäftigungspolitik und zeitlich parallel dazu gibt es in Deutschland auf Bundes- und Länderebene, in Regionen und Betrieben eine Vielzahl von Bündnisinitiativen².

Bundesebene: Hier gab es zwei Anläufe: Der erste Versuch der 7. Kanzlerrunde der Regierung Kohl am 23. Januar 1986 mit dem »Bündnis für Arbeit und Standortsicherung« scheiterte schon nach drei Monaten. Die damit auf den Weg gebrachten Länderbündnisse erlitten ein ähnliches Schicksal. Einzige Ausnahme: Der im Juni 1996 abgeschlossene Beschäftigungspakt Bayern. Er existiert noch heute.

Das im zweiten Anlauf am 7. Dezember 1998 durch die Regierung Schröder initiierte »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb« hat einen Neubeginn für eine Reihe von Bündnisinitiativen auf Länderebene zur Folge gehabt:

Übersicht: Bündnisse für Arbeit auf Bundesländerebene (Stand März 2002)

Bundesland	Bündnis	Gründung
Baden-Württemberg	Bündnis für Bildung und Beschäftigung (z.Z. nicht aktiviert)	Februar 2000
Bayern	Beschäftigungspakt Bayern	Juni 1996
Bremen	Bündnis für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit	Januar 1999
Hamburg	(Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung vom neuen Senat 2001 auf Eis gelegt)	
Mecklenburg-Vorpommern	Bündnis für Arbeit und Ausbildung	Dezember 1998
Niedersachsen	Bündnis für Arbeit und Ausbildung	Dezember 1998
Nordrhein-Westfalen	Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	Dezember 1998
Saarland	Bündnis für Arbeit Saarland	Februar 1999
Sachsen	Stiftung Innovation und Arbeit	Januar 1997
Sachsen-Anhalt	Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	Januar 1999
Schleswig-Holstein	Bündnis Arbeit für Schleswig-Holstein	Januar 1999

2 Vgl.: **Dähne, Eberhard:** »Regionale und betriebliche Bündnisse für Arbeit – eine Bestandsaufnahme«, Frankfurt/Berlin 1999 und **Neumann, Godehard:** »Bündnisse für Arbeit in Deutschland – Ein Überblick«, in: WSI-Mitteilungen 7/2000, S. 419-429.

Landesebene: In Berlin, Brandenburg, Hessen, Rheinland-Pfalz und Thüringen existieren zurzeit keine Landesbündnisse.

In ihren Beteiligungs- und Organisationsstrukturen sowie den Verantwortlichkeiten (Chefsache: Staatskanzlei) sind sich die Länderbündnisse untereinander und im Vergleich mit der Bundesebene weitgehend ähnlich. Unterschiede gibt es in der thematischen Bandbreite und Schwerpunktsetzung, mittlerweile aber auch in der Entwicklungsdynamik und im Stellenwert auf der politischen Agenda der jeweiligen Landesregierungen.

Regionale Ebene: Regionale Initiativen sind häufig in bundesweite oder europaweite Netzwerke eingebunden. Sie entstanden aus einer Mischung aus Engagement und externem Anstoß, beispielsweise durch Förderprogramme. Es lassen sich aber auch regionale Pakte, Bündnisse und Foren verzeichnen, die autonom entstanden sind und sich im weiteren Fortgang externer Unterstützung bedient haben. Von der europäischen Ebene und den Bundes- und Länderebenen unterscheiden sie sich in erster Linie durch ihren Praxis- und Projektbezug.

Betriebliche Ebene: Daneben gibt es eine unüberschaubare Zahl von betrieblichen Beschäftigungsbündnissen. In der Regel geht es hier um die Formel: *Beschäftigungssicherung gegen Flexibilisierung und Kostensenkung.*

1.3. BÜNDNISSE FÜR ARBEIT – ZU WENIG GENUTZTES ERFAHRUNGSPOTENZIAL

Der folgende kurze Abriss über die vielfältigen Handlungsebenen und thematischen Schwerpunkte zeigt nicht nur den enormen Verbreitungsgrad des Bündnisgedankens sondern auch das inzwischen umfangreiche Erfahrungspotenzial:

Übersicht: Themenfelder auf den Bündnisebenen

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland						
Aus- und Weiterbildung	Steuern	Rente	Kranken- und Pflegevers.	Arbeitszeit	Arbeitsmarkt	Aufbau Ost
Bündnisse für Arbeit auf Länderebene						
Aus- und Weiterbildung		Arbeitszeit		Arbeitsmarkt		Wettbewerb und Innovation
Bündnisse für Arbeit auf regionaler Ebene						
Aus- und Weiterbildung		Arbeitszeit		Arbeitsmarkt		Soziales
Aus- und Weiterbildung		Arbeitszeit		Arbeitsmarkt		Soziales
Bündnisse für Arbeit auf Unternehmensebene						
Aus- und Weiterbildung		Arbeitszeit		Arbeitsorganisation		Kosten-senkung
Aus- und Weiterbildung		Arbeitszeit		Arbeitsorganisation		Kosten-senkung
Aus- und Weiterbildung		Arbeitszeit		Wettbewerb und Innovation		Transfer

Dieses Erfahrungspotenzial wird zu wenig genutzt. Zwar gibt es bei Förderprogrammen und bundesweiten Initiativen organisierte Begegnungen. Erfahrungen werden aber überwiegend in der eigenen Bündniswelt ausgetauscht. Ein Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Bündnissen, sowohl in horizontaler (Region – Region; Land – Land) als auch in vertikaler (Region – Land) Richtung findet kaum statt. Natürlich bestätigen Ausnahmen auch hier die Regel. So präsentierte die »Initiative für Beschäftigung«, im Herbst 2000 und Frühjahr 2002 ihre Ergebnisse nicht nur der Bundesregierung sondern auch als Material für das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« auf Bundesebene. Eine systematische Auswertung, geschweige denn ein organisierter Transfer von Erfahrungen zwischen den Bündnissen existiert nicht.

Zu diesem Schluss kommt auch eine Untersuchung über Verbundprojekte im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik in NRW:

»Innerhalb einer Region – oder oft auch innerhalb einer Kommune – finden sich nach unserem Eindruck immer weitere auf Kooperation, Netzwerkbildung o.ä. abzielende Projekte. Eine Koordination scheitert bereits daran, dass vermutlich niemand den Überblick über diese Projekte hat, auf Landesebene erfolgt offenbar ebenso keine Koordination ...

Gelegentlich entsteht der Eindruck, dass Projekte sehr schnell in Vergessenheit geraten. So finden sich Beispiele dafür, dass einige Jahre zurückliegende Projekte kaum noch bekannt sind und deren Ergebnisse und Erfahrungen nicht immer in neu aufgelegte Projekte mit einem ähnlichen Thema eingehen³.«

Dies ist umso bedauerlicher, da sich nicht nur quantitativ ein großer Erfahrungsschatz angesammelt hat, auch qualitativ hat sich einiges getan. Mit der Zeit sind anfängliche Euphorien einer realistischen Betrachtung gewichen, bisweilen sogar in Ernüchterung umgeschlagen. Aber genau hierin liegt das Potenzial, das erschlossen und genutzt werden kann, damit neue Chancen erkannt und Wiederholungsfehler begrenzt werden können.

Es lohnt sich also, eine Bestandsaufnahme zu machen, Bilanz zu ziehen, über gute Beispiele zu berichten, Schwächen und Risiken offen anzusprechen und die notwendigen Konsequenzen daraus zu ziehen.

1.4. GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG

Die vorliegende Untersuchung reklamiert keinen wissenschaftlichen Anspruch. Sie setzt auf eine plausible, pragmatische Vorgehensweise. Die Autoren stützen sich auf eigene praktische Erfahrungen, persönliche Kenntnisse der Bündnisszene und ihrer Akteure. Aus diesem Grund werden kritikwürdige und lobenswerte Aspekte aus einer subjektiven Sichtweise beurteilt. Die Auswahl der Beispiele beinhaltet einen repräsentativen Querschnitt der aktuellen Lage.

3 **Rehfeld, Dieter; Baumer, Doris; Wompel, Margarete:** »Regionalisierte Strukturpolitik als Lernprozess: verbundspezifische Projekte im Rahmen einer regionalisierten Strukturpolitik, Erfahrungen in Ziel-Regionen, Zwischenbilanz, Best-Practice und Konsequenzen für zukünftige Projekte«, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Bd. 2000-11.

Informationsbeschaffung für diese Untersuchung erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren:

1. Recherche, Sichtung und Auswertung bereits vorhandener Informationsmaterialien (Forschungsberichte, Druckversionen von Dokumentationen und Selbstdarstellungen, Zeitschriften, Internetauftritte und -informationen).
 2. Fragebogengestützte Interviews mit Bündnis- und Netzwerkkordinatoren.
 3. Fragebogengestützte Interviews mit beteiligten gewerkschaftlichen Akteuren.
- Die wissenschaftliche Literatur zum Thema ist zur Zeit noch überschaubar und wurde ausgewählt berücksichtigt⁴. Von Interesse waren aber vor allem Praxisberichte, da aus ihnen die besten Einblicke in die Voraussetzungen, Erfolgsbedingungen und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure gewonnen werden konnten.

1.4.1. Kriterien einer Typologisierung

Für die Auswahl und Darstellung der Beispiele mussten plausible Kriterien gefunden werden, die für die Typologisierung der Bündnisse, die Profilierung ihrer Arbeitsweisen und die Beurteilung ihrer Wirksamkeit praxisrelevante Aussagen ermöglichen und den Lesern von Nutzen sein können.

Ein Forschungsbericht der Hans-Böckler-Stiftung zu lokalen Partnerschaften⁵ entwickelt eine Typologie, die sich an vier Kriterien orientiert⁶:

- Sektor (privat-gewinnorientiert, staatlich/halbstaatlich privatrechtlich not for profit)
- Geografie (städtisch, ländlich, altindustriell)
- Initiierung (top-down, bottom-up, Mischformen)
- Programmatik (Themen- und Zieldimensionalität).

4 Vgl: **Hassel, Anke**: »Soziale Pakte in Europa«, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1998, S. 626-637, **Arlt, Hans-Jürgen; Nehls, Sabine** (Hrsg.): »Bündnis für Arbeit«, Opladen/Wiesbaden 1999, **Tiemann, Heinrich; Kaulisch, Thomas**: »Leitfunktion übernommen«, in: Bundesarbeitsblatt 9/1999, S. 14-21, WSI-Themenheft: »Beschäftigungspakte – Wege in die Zukunft? Ein Spiegel in Theorie und Praxis«, WSI-Mitteilungen 7/2000, **Urban, Hans-Jürgen** (Hrsg.): »Beschäftigungsbündnis oder Standortpakt?«, Hamburg 2000.

5 Vgl. **Birkhölzer, Karl; Lorenz, Günther; Schillat, Monika**: »Lokale Partnerschaften – Wirkungsweise und Wirksamkeit sektorübergreifender und multidimensionaler Bündnisse zur Förderung sozialer Kohäsion«, Überarbeiteter Forschungsbericht, Technologie-Netzwerk Berlin e.V., Berlin 2000. **Birkhölzer, Karl; Lorenz, Günther; Schillat, Monika**: »Lokale Partnerschaften zur Förderung sozialen Zusammenhalts. Verfahren und Instrumente erfolgreicher Partnerschaftsentwicklung«, Technologie-Netzwerk Berlin e.V., Berlin 2001.

6 **Birkhölzer, Karl** u.a.: S. 29-30.

Bis auf das sektorale Kriterium, das für die Bündnisse für Arbeit (kaum) eine Rolle spielt, werden die anderen Kriterien (Geographie – Initiierung – Ziel- und Themen-dimensionalität) in dieser Untersuchung berücksichtigt. Besonders bei der Frage der Initiierung und der Themenbearbeitung unterscheiden sich die Landes- und Regionalbündnisse wesentlich.

1.4.2. Beurteilung der Arbeitsweisen und Wirksamkeit

Für Arbeitsweisen und Erfolgsbedingungen können folgende Kriterien herausgezogen werden⁷:

- Ziele und Strategien
- Aktionsbereiche und Partner
- Handlungsbedingungen
- Struktur und Kommunikation
- Effektivität und Effizienz.

Weitere Anregungen gibt ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung zu territorialen Beschäftigungspakten, das im Dezember 2000 angelaufen ist. Zentrale Fragestellung ist hier: »Welche institutionellen und ökonomischen Voraussetzungen – aus Sicht der relevanten Akteure – fördern bzw. behindern den Erfolg von Territorialen Beschäftigungspakten⁸«.

Das Augenmerk ist dabei auf die Entwicklungspotenziale, die Handlungsspielräume und den Mehrwert der Paktkonzeption gerichtet. Dabei sind für die Praxis besonders folgende Gesichtspunkte von Bedeutung:

- Interessengebundene Identifikation der Akteure mit den Zielen
- Gemeinsamer Nutzen für die Akteure, der alleine nicht zu erreichen gewesen wäre
- Nutzen von Spin-Off auch für Betroffene, die nicht unmittelbar durch die Akteure vertreten sind
- Interdependenzkontext des Paktes mit anderen Ebenen (EU, Bund, Land).

7 **Birkhölzer, Karl** u.a.: S. 151. Ähnliche Kriterien legen auch die Autoren des vorliegenden Berichtes für Ausbildungsbündnisse und Beschäftigungspakte an: Vgl. **Maliszewski, Bärbel**: »Ergebnisse der Recherche nach Ausbildungsinitiativen der Bundesländer« (»Bündnisse für Ausbildung«) im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2001 und **Neumann, Godehard**: Bündnisse für Arbeit in Deutschland, a.a.O. S.428.

8 **Leibfried, Stephan** (Universität Bremen, Zentrum für Sozialpolitik): »Territoriale Beschäftigungspakte – Erfolgchancen und institutionelle Rahmenbedingungen im europäischen Vergleich«, (Projektantrag), Bremen 2000.

Auch diese Punkte wurden in die vorliegende Untersuchung eingearbeitet.

Um Schwierigkeiten und Schwächen in der Entstehung und Entwicklung der Bündnisse deutlich zu machen, Erfolge und Ergebnisse realistisch und fair zu beurteilen und Schlussfolgerungen für eigene Vorhaben und Projekte zu ziehen, werden in der vorliegenden Darstellung folgende Kriterien in den Mittelpunkt gestellt:

- Zusammensetzung der beteiligten Akteure
- Zweck und Ziele des Bündnisses
- Initialisierung und Anstoß
- Inhalte und Themen
- Finanzierung und andere Ressourcen
- Horizontale und vertikale Vernetzung
- Ergebnisse und Effekte
- Stärken und Schwächen.

Sicher ist: Jedes Bündnis ist einzigartig und hat seinen spezifischen Werdegang. Dennoch bleibt bei allen Besonderheiten und Unterschieden genug Gemeinsames, das zwar nicht schlicht übertragen werden kann, aber auch nicht ignoriert werden sollte.

1.4.3. Auswahl der Bündnisinitiativen

Länderbündnisse: Die Auswahl der Länderbündnisse war nicht allzu problematisch. Durch politische Entscheidungen und Richtungsänderungen existieren einige Bündnisse inzwischen nicht mehr. In einer flächendeckenden Betrachtung haben sich die Autoren pragmatisch auf fünf Länder konzentriert:

Norddeutschland:	Niedersachsen
Ostdeutschland:	Sachsen Sachsen-Anhalt
Westdeutschland:	Nordrhein-Westfalen
Süddeutschland:	Bayern

Ausschlaggebend bei der Auswahl war die Erwartung, dass etwas Vorzeigbares unter ganz unterschiedlichen Voraussetzungen (z.B. Sachsen-Anhalt und Bayern) diskutiert und dargestellt werden könnte. Dabei wurde auch darauf geachtet, ob die Bündnisse Entscheidungen auf Landesebene mit regionalen Aktivitäten verknüpfen oder Originalität für sich beanspruchen können.

Regionale Initiativen: Bei den regionalen Pakten wurden vier Netzwerktypen unterschieden:

- **Initiative für Beschäftigung**
- **InnoRegio**

■ NEST

■ Territoriale Beschäftigungspakte

Die vier Netzwerktypen repräsentieren unterschiedliche Ansätze und ermöglichen damit einen exemplarischen Überblick über die Szene. Bereits evaluierte Partnerschaften wurden ausgeklammert.

Innerhalb der Netzwerktypen gibt es eine Vielzahl von regionalen Projekten und Initiativen. Aus diesem Grund wurden Empfehlungen der netzwerkbegleitenden Forschungs- oder Beratungsinstitute berücksichtigt. Dazu kommen eigene Vorkenntnisse und Informationen der Autoren. Last but not least wurde auch auf eine geografische Verteilung geachtet. Daraus ergab sich folgende Auswahl aus den Netzwerktypen:

Alte Bundesländer: **Initiative für Beschäftigung! im Rhein-Neckar Dreieck e.V.**
Kommunales Forum Wedding.

Neue Bundesländer: **Nukleus, Region Parchim-Wismar-Rostock**
Pakt für Arbeit Zeitz

2. LOKALE UND REGIONALE BÜNDNISINITIATIVEN

Gemeinsames Ziel der vier Typen überregionaler Netzwerke bzw. Förderprogramme ist:

- Die Einbindung bzw. Initiierung von lokalen und regionalen Partnerschaften zur Beschäftigungsförderung.

Gleichzeitig haben sie spezifischen Charakteristika, die die Philosophie, Struktur und Arbeitsweise der jeweiligen lokalen und regionalen Bündnisse prägen:

- Die **Initiative für Beschäftigung** steht für das Engagement einzelner, einflussreicher Persönlichkeiten, die in ihren jeweiligen Arbeits- und Wirkungszusammenhängen auf der regionalen Ebene Netzwerke zur Beschäftigungsförderung initiieren.
- Das **Förderprogramm InnoRegio** unterstützt als Wettbewerb die Bildung von Netzwerken (insbesondere von Unternehmen und Forschungseinrichtungen) in den Neuen Bundesländern, die innovative Produkte, Verfahrensweisen und Kooperationsformen beschäftigungswirksam entwickeln und umsetzen.
- Das **Netzwerk NEST** steht lokalen Partnerschaften und Stadtteilinitiativen offen, die mit einem lokal-ökonomischen Ansatz in Großstädten den sozialen Zusammenhalt und die Beschäftigung fördern wollen.
- **Territoriale Beschäftigungspakte** haben sich im Rahmen eines Pilotprogramms der Europäischen Kommission unter Einbezug relevanter gesellschaftlicher Gruppierungen konsensual verpflichtet auf die Umsetzung zuvor gemeinsam entwickelter Maßnahmen und Projekte zur Beschäftigungsförderung.

Initiative für Beschäftigung

Die Initiative für Beschäftigung steht für das Engagement einzelner, einflussreicher Persönlichkeiten, die in ihren jeweiligen Arbeits- und Wirkungsfeldern auf der regionalen Ebene Netzwerke zur Beschäftigungsförderung initiieren.

Projektförderung Initiative für Beschäftigung! im Rhein-Neckar-Dreieck e. V. gegründet im Januar 1999 Ansprechpartner: Dr. Hans-Joachim Bremme, BASF Aktiengesellschaft; Tel. 0621-60-99796, E-Mail: hans-joachim.bremme@basf-ag.de	
Beteiligte	Unternehmen, Wissenschaft/Forschung/Kultur, Ministerien, Stadtverwaltungen, Weiterbildungseinrichtungen, Kammern, Gewerkschaften, Arbeitsämter, soziale Einrichtungen, Kirche, Technologiezentren, Wirtschaftsförderungsgesellschaften
Ziele	Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen im ersten Arbeitsmarkt, Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten, Initiierung bedarfsgerechter Qualifizierung
Initialisierung	Top down-Ansatz durch nationale Initiative für Beschäftigung
Hemmnisse im Gründungsprozess	Auswahl der Mitglieder, da sich der Aktionsraum des Netzwerks im Schnittpunkt dreier Bundesländer befindet, deshalb öffentliche Institutionen mehrfach vertreten sind und die Region einen Ballungsraum vieler Städte mit zahlreichen Unternehmen bildet
Inhalte/Themen	Qualifizierung Jugendlicher, Integration Benachteiligter ins Arbeitsleben, personenbezogene Dienstleistungen, Netzwerkprojekte (Umwelt und Medien), innovative Arbeits-(zeit)formen, Existenzgründungsförderung
Arbeitsphilosophie	Konsensorientierung mit Verzicht auf hierarchische Strukturen, umsetzungsorientierte Zusammensetzung des Netzwerks ohne Parität, pragmatischer Ansatz unter Auslassung von Grundsatzdiskussionen
Finanzierung	ESF- und andere EU-Mittel, Landesmittel, Mittel der BA, Kofinanzierung der beteiligten Unternehmen, Sponsorengelder, Spenden
Vernetzung	Mitglied in der nationalen Initiative für Beschäftigung; Kooperationskontakte zu EQUAL- und LEARN-Partnerschaften und Fördervereinen in der Region
Effekte/Stärken	Verbesserung der Chancen für Arbeitssuchende, Standortverbesserung, Erhöhung der Nachfrage nach neuen Produkten/Dienstleistungen, Verstetigung und Intensivierung der Kooperation, länderübergreifende Zusammenarbeit, schnelle Umsetzung der Ziele und Projektideen
Arbeitshemmnisse/Defizite	Ausdehnung auf 3 Bundesländer, ungünstige politische Rahmenbedingungen, zeitliche Begrenzung der Initiative für Beschäftigung

InnoRegio

Das Förderprogramm InnoRegio unterstützt als Wettbewerb die Bildung von Netzwerken (insbesondere von Unternehmen und Forschungseinrichtungen) in den Neuen Bundesländern, die innovative Produkte, Verfahrensweisen und Kooperationsformen beschäftigungswirksam entwickeln und umsetzen.

Nukleus gegründet im Dezember 1999 Ansprechpartner: Dr. Christian Läriz, Projektbüro Parchim; Tel.: 03871-606-411, E-Mail: christian.laeritz@nukleus.org	
Beteiligte	Hersteller-/Zulieferbetriebe, Start up-Unternehmen, Hochschulen, Bildungsträger, Banken, Technologiezentren, Wirtschaftsförderung, Forschungsverbund, Landkreis und Stadt Parchim, Unternehmerverbände
Ziele	Schaffung von Beschäftigung durch Verknüpfung von Stärkung der Innovationskraft regionaler Unternehmen mit der Nachfrage nach geeigneten Arbeitskräften
Initialisierung	Bottom up, initiiert von einem Unternehmen und einer Universität
Hemmnisse im Gründungsprozess	Verteilung auf 3 Standorte mit entsprechenden organisatorisch-logistischen Problemen; Akquisition von kooperationswilligen Unternehmen und Überzeugungsarbeit für Netzwerkbildung
Inhalte/Themen	Leitprojekte (Innovationmanagement, Präzisionsmaschinenbau-Marketing, Ausbildungs Offensive) und produktorientierte Projekte in den Geschäftsfeldern fluidtechnische und mechatronische Produkte sowie Ingenieurdienstleistungen
Arbeitsphilosophie	Zwar grundsätzliche Konsensorientierung im Meinungsbildungsprozess, aber untergeordnet der zunächst finanziellen Interessen der beteiligten Unternehmen; Geheimhaltungsvereinbarungen zwischen Kooperationspartnern zur Vermeidung von Konkurrenz
Finanzierung	InnoRegio-Förderinitiative, Eigenmittel der profitierenden Unternehmen, Landesmittel, Sponsoring
Vernetzung	Erfahrungsaustausch und Kooperationen mit anderen InnoRegios; Geschäftskontakte zum »Interessenverband Chemnitz Maschinenbauer«
Effekte/Stärken	Stabilisierung vorhandener Arbeitsplätze; Aufwertung des Standortes; Kontaktaufnahme und Problemlösungen auf kurzem Wege durch Netzwerkkoooperation; Synergieeffekte; Ermöglichung der aktuellen Projekte bei kapitalschwachen Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt
Arbeitshemmnisse/Defizite	Degressive Förderung mit zu starker Akzentuierung von Grundlagenforschung; zu lange Zeiträume zwischen erster Ideenentwicklung und Antragsbewilligung; Verteilung auf 3 Standorte; zu enges Unternehmensspektrum; sehr ungleich ausgeprägtes Engagement der beteiligten Akteure

Netzwerk für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (NEST)

Das Netzwerk NEST steht lokalen Partnerschaften und Stadtteilinitiativen offen, die mit dem Ansatz einer lokalen Wirtschaftsstruktur in Großstädten den sozialen Zusammenhalt und die Beschäftigung in kleinteiligen Räumen fördern wollen.

Kommunales Forum Wedding/Lokale Partnerschaft gegründet im November 1988 bzw. im November 1997 Ansprechpartner: Hans-Georg Rennert, Kommunales Forum; Tel.: 030-465 073 55, E-Mail: kom.forum.rennert@web.de	
Beteiligte	Bezirksamt, Kirche, Kultur- u. Jugendvereine, Gewerkschaften, Beschäftigungsgesellschaften, Gewerbetreibende, soziale Unternehmen, Anwohner- und Mieterinitiativen, Wohlfahrtseinrichtungen, Parteien, Forschungseinrichtungen
Ziele	Förderung der sektor- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Einrichtungen; Ermittlung neuer Beschäftigungsfelder im Bezirk; beschäftigungerschließende und fördernde Modellprojekte insbesondere für Problemgruppen des Arbeitsmarktes
Initialisierung	Bottom-up-Ansatz durch Arbeitslosenselbsthilfeinitiative
Hemmnisse im Gründungsprozess	Interessenskonflikt der beteiligten Bezirksverwaltung durch formale Mitarbeit bei gleichzeitigen massiven finanziellen Kürzungen durch den Bezirk; keine Regiemittel zur Finanzierung der Geschäftsstelle
Inhalte/Themen	Integrationsmaßnahmen für Immigranten, Förderung des lokalen Gewerbes, Beschäftigungsprojekte für sozial Ausgegrenzte, Erschließung von Beschäftigung in lokalen Dienstleistungsbereichen
Arbeitsphilosophie	Konsensorientierung; Integration von Beschäftigungsförderung in soziale Stadtteilentwicklung, Impulsgeber für neue Initiativen und Verbünde mit eigenen Strukturen
Finanzierung	ESF, Landesmittel, Bundesanstalt für Arbeit, Bezirksamt Wedding, Stiftungsgelder, ehrenamtliche bzw. unbezahlte Arbeit
Vernetzung	Mitgliedschaft des Forums in z. Z. 4 Netzwerken auf europäischer, nationaler und Berliner Ebene
Effekte/Stärken	Verbesserung der Qualifikation, soziale Stabilisierung, neue, tragfähige Kooperationsbeziehungen; Stärkung lokalen Handlungspotenzials, Kompetenzerweiterung der Akteure, Beteiligung der Betroffenen selbst; Entwicklung eines integrierten Handlungskonzepts
Arbeitshemmnisse/Defizite	keine kontinuierliche Basisfinanzierung; keine Einbindung von Unternehmen, dadurch Konzentration auf Maßnahmen des 2. Arbeitsmarktes; unklares Profil und Intransparenz in der Öffentlichkeit

Territoriale Beschäftigungspakte (TEP)

Territoriale Beschäftigungspakte beziehen im Rahmen eines Pilotprogramms der Europäischen Kommission die so genannten gesellschaftlich relevanten Gruppierungen ein. Im Konsens Maßnahmen und Projekte zur Beschäftigungsförderung wollen sie Projekte gemeinsam entwickeln und umsetzen.

Pakt für Arbeit Zeitz gegründet im Dezember 1996 Ansprechpartner: Michael Gottschlich, Koordinierungsbüro; Tel.: 03341-83 254, E-Mail: wifoe-zz@t-online.de	
Beteiligte	DGB, Stadt Zeitz, Burgenlandkreis, Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Unternehmen, Arbeitsamt, Beschäftigungsgesellschaften, Landtagsabgeordneter, Technologie- und Gründerzentrum, Zeitzer Standortgesellschaft
Ziele	Beschäftigungsförderung, Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, Erschließung von Beschäftigungsreserven
Initialisierung	Bottom up, initiiert durch den Deutschen Gewerkschaftsbund
Hemmnisse im Gründungsprozess	externe Moderation des Vertrauensbildungs- und Zielfindungsprozesses
Inhalte/Themen	Existenzgründungen, Ansiedlung neuer Unternehmen, Revitalisierung von Industriestandorten, Förderung der Kooperation zwischen Unternehmen, Beschäftigungsprojekte für Benachteiligte des Arbeitsmarktes
Arbeitsphilosophie	Konsensorientierter Diskussionsprozess mit Einstimmigkeitsprinzip; drittelparitätische Besetzung des Vorstands; Lobby- und Vermittlerfunktion für bzw. zwischen potenziellen Kooperationspartnern
Finanzierung	TEP-Programm, ESF-, EFRE- und GA-Mittel, kommunale und Landesmittel, Bundesanstalt für Arbeit, Kofinanzierung durch beteiligte/profitierende Unternehmen
Vernetzung	kontinuierlicher Erfahrungsaustausch mit den 8 anderen deutschen TEP, jährlicher Austausch aller europäischen TEP
Effekte/Stärken	Sicherung vorhandener Arbeitsplätze, Kontaktintensivierung mit Unternehmen, Steigerung lokalen Innovationsbewusstseins, optimierte Zusammenarbeit mit der Verwaltung, Synergieeffekte und erweitertes Kompetenzprofil durch gemeinsames Vorgehen, Verbindlichkeit zwischen den Partnern
Arbeitshemmnisse/Defizite	phasenweise Perspektivlosigkeit; sehr hoher öffentlicher Erfolgsdruck; unrealistische Vorstellungen über quantitative Auswirkungen der Paktarbeit; zu geringe Reflexion und Darstellung der Pakterfolge

2.1. INITIATIVE FÜR BESCHÄFTIGUNG

Unter der Maßgabe, dass die Arbeitsmarktsituation eine partnerschaftliche Bekämpfung der Arbeitslosigkeit erfordert, gründeten Dr. Jürgen Strube (Vorsitzender der BASF), Hubertus Schmoldt (Vorsitzender der IGBCE) und Reinhard Mohn (Gründer der Bertelsmann Stiftung) im Dezember 1998 die *Initiative für Beschäftigung*.

Durch konkretes Handeln Einzelner auf ihren jeweiligen Arbeits- und Einfluss-ebenen will sie ein Zeichen setzen für die gesellschaftliche Mitverantwortung bei der Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten. Ziele der Initiative für Beschäftigung sind:

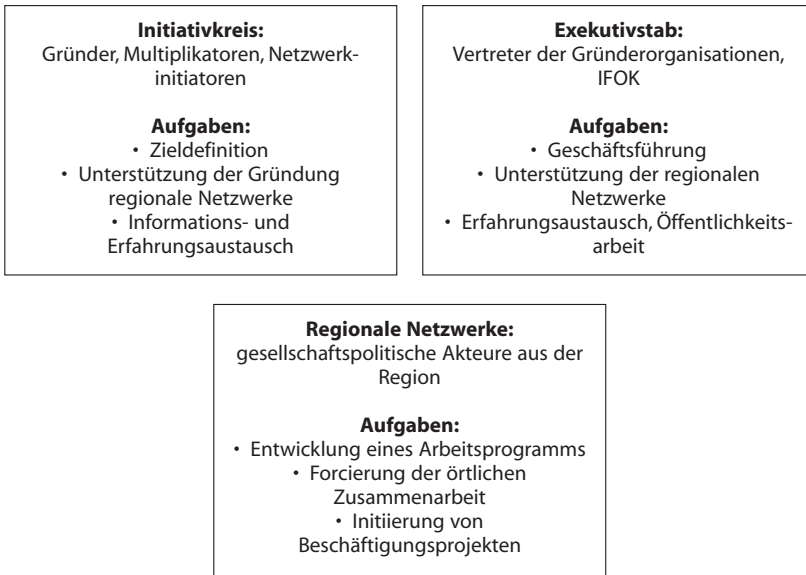
- Identifizierung beschäftigungsfördernder Aktivitäten und erfolgreicher Maßnahmen
- Forcierung und Unterstützung der Umsetzung und Weiterentwicklung innovativer Lösungsansätze in regionalen Projekten
- Organisation eines Ideen- und Erfahrungsaustausches zwischen den beteiligten Regionen
- Transport der Ergebnisse in Politik und Öffentlichkeit.

Die *Initiative für Beschäftigung* gliedert sich in einen **Initiativkreis** und einen **Exekutivstab**. Der Initiativkreis setzt sich aus den 3 Gründern und ca. 30 weiteren einflussreichen Persönlichkeiten zusammen. Sie fungieren teils als Multiplikatoren, teils als Initiatoren regionaler Netzwerke, also der eigentlichen Umsetzungsebene. Auf dieser Regionalebene leiten die Initiatoren ihr jeweiliges Netzwerk, wählen seine Mitglieder aus und repräsentieren das Netzwerk in der Öffentlichkeit.

Der Exekutivstab mit Vertretern der 3 Gründungsorganisationen und dem Institut für Organisationskommunikation (IFOK) führt die laufenden Geschäfte der Initiative. Zudem werden die regionalen Erfahrungen mit den politischen Rahmenbedingungen aufgegriffen und in den politischen Meinungsbildungsprozess eingebracht.

In den 19 bundesweit gestreuten **Regionalnetzwerken** haben sich Akteure aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Kammern, Wissenschaft und weiteren Institutionen zusammengefunden, um neue Beschäftigungsmöglichkeiten vorzubereiten und zu schaffen.

Initiative für Beschäftigung



Die insgesamt über 200 Projekte der 19 Netzwerke lassen sich folgenden Projektsäulen, die auf Bundesebene entwickelt wurden, zuordnen:

- Jugendliche ins Berufsleben integrieren
- Benachteiligten ins Berufsleben helfen
- Existenzgründungen fördern
- Arbeitsplätze sichern.

Die Initiatoren der *Initiative für Beschäftigung* rechneten im Spätherbst 2001 damit, dass im Rahmen dieser Projekte ca. 26.000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden könnten, über 5.000 sind bereits entstanden. Außerdem wurden über 20.000 Personen durch Qualifizierungs- und Informationsprojekte erreicht⁹.

Für die zunächst auf 3 Jahre angelegte Initiative für Beschäftigung gibt es bereits konkrete Überlegungen, sie – mit einer eventuell geänderten Organisationsstruktur – über den Frühsommer 2002 hinaus fortzuführen.

9 Vgl. Böckler zum Bündnis Nr. 16, S. 1 f; S. 5.

Beispiel: Initiative für Beschäftigung im Rhein-Neckar-Dreieck e. V.

Entstehungshintergrund

Im Schnittpunkt der drei Bundesländer Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Hessen, am Standort der BASF, wurde im Januar 1999 als erstes regionales Netzwerk das Netzwerk Rhein-Neckar-Dreieck gegründet.

Aktiv beteiligt waren der Vorstandsvorsitzende und der Arbeitsdirektor der BASF, sowie über 30 Akteure aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Wissenschaft, darunter der Arbeitsminister von Rheinland-Pfalz, die Oberbürgermeister der größeren Städte in der Region, Vorstandsmitglieder aus Unternehmen, der Landesbezirksleiter der IG BCE und das Arbeitsamt. Bereits einen Monat nach Gründung begannen die Arbeitskreise, konkrete Projektideen zu entwickeln.

Hauptziel des Regionalnetzwerks ist es, im ersten Arbeitsmarkt durch die Kooperation engagierter Personen und mit Unterstützung lokaler Institutionen (Behörden, Kammern etc.) und Unternehmen:

- Arbeitsplätze zu sichern,
- neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen und
- bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen zu initiieren.

Dabei folgt das Netzwerk der Philosophie, voneinander zu lernen und langjährig tradierte Abgrenzungen der einzelnen Institutionen sowie geographische und organisatorische Hürden zu überwinden.

Mitglieder und Akteure

Die Mitgliederzahl erhöhte sich in den ersten sechs Monaten nach Gründung von 33 auf ca. 130 und ist seitdem konstant geblieben. Die Größe des Netzwerks lässt sich insbesondere mit seinem großen Einzugsgebiet aus drei Bundesländern erklären, deren Akteure in die Aktivitäten mit einbezogen werden müssen.

Ein großer Teil der Mitglieder stammt aus Unternehmen, gefolgt von Akteuren aus Wissenschaft, Forschung und Kultur, Stadtverwaltungen, Weiterbildungsinstitutionen, Kammern, Arbeitsverwaltung sowie DGB, IG BCE und IG Metall.

Hinzu kommen Technologiezentren, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Wohlfahrtsverbände und soziale Einrichtungen, Kirchen, Handwerkskammern, die Ministerien für Arbeit und Wissenschaft sowie Banken.

Die Rhein-Neckar-Initiative selbst schätzt Motivation und Engagement der Akteure insgesamt als sehr ausgeprägt ein; zurückhaltender in ihrem Engagement

sind die Kammern und insbesondere die Kirchen. Die Mitarbeit der beteiligten Länder ist sehr unterschiedlich, am intensivsten involviert ist Rheinland-Pfalz.

Organisations- und Arbeitsweisen

Die Initiative im Rhein-Neckar-Dreieck hat einen gemeinnützigen Verein gegründet. Seine Aufgabe ist die Beschaffung von Fördermitteln, in erster Linie Spenden, darüber hinaus hat er keine tragende Bedeutung.

Insgesamt wurden 6 Arbeitskreise gegründet. Die Auswahl der Themen wurde durch eine Befragung der Gründungsmitglieder zu möglichem Handlungsbedarf, Projektideen und Lösungsstrategien für die Beschäftigungsprobleme der Region ermittelt:

1. Qualifizierung Jugendlicher für das Berufsleben
2. Integration Benachteiligter in das Arbeitsleben
3. Marktlücke personenbezogener Dienstleistungen
4. Netzwerkprojekte im Rhein-Neckar-Dreieck (Umwelt und Medien)
5. Innovative Arbeits(zeit)formen in Wirtschaft und Verwaltung
6. Förderung von Selbstständigkeit und Unternehmertum.

In den Arbeitskreisen werden, unter Leitung eines Vorsitzenden, Projektideen ermittelt und bis zur Antragsreife vorbereitet. Sie treffen sich – je nach anstehendem Projekt – alle 4 bis 12 Wochen. Die Inhalte der Projektideen ergeben sich aus den Erfahrungen der einzelnen Akteure, gründen sich aber auch auf Bestandsaufnahmen und Analysen der regionalen Situation. Der *Initiativkreis* entscheidet letztlich über die Projekte.

Für einen großen Teil der Projekte wurden eigene Strukturen wie z. B. gemeinnützige Gesellschaften geschaffen. Andere wurden – je nach Inhalt – an dem Netzwerk angeschlossene Institutionen, wie Bildungsträger oder Wirtschaftsförderungsgesellschaften angegliedert.

Der regionale Projektbeauftragte ist Mitglied in allen Arbeitskreisen und stellt so den Austausch untereinander und mit dem Initiativkreis sicher. Außerdem hat er Management- und Koordinierungsfunktionen und ist auch bei Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten und Werbung neuer Mitglieder aktiv. Zusätzlich bekommt das Netzwerk externe Unterstützung vom IFOK-Institut, das Teile der Organisations-, Presse- und Moderationsarbeit übernimmt.

Die bundesweite Initiative als Dachverband stellt als Lobbyist sicher, dass die in den regionalen Netzwerken gewonnenen Erkenntnisse über politische Rahmenbedingungen in den politischen Meinungsbildungsprozess eingebracht werden¹⁰.

10 So wurden seitens der Gründer bereits zwei »Berliner Botschaften«, die – auf Basis der in den regionalen Netzwerken gemachten Erfahrungen – Gestaltungsvorschläge formulieren, an Bundesarbeitsminister Riester übergeben.

Zusätzlich leistet sie die bundesweite Öffentlichkeitsarbeit und sorgt mit Fachveranstaltungen für den Erfahrungsaustausch der Regionalnetzwerke.

Inhalte und Projekte

Die sechs genannten Themen der Arbeitskreise werden in insgesamt 21 Projekten konkret umgesetzt. Die Hälfte der Aktivitäten bemüht sich direkt darum Arbeits- oder Ausbildungsplätze zu schaffen. Die andere Hälfte betrifft:

- Wettbewerbe (»Praxissterne für Berufsorientierung«, »Qualifikationspass«)
- Veranstaltungen und Workshops (Begegnungstag zwischen Schulen und Betrieben, Existenzgründertag)
- Aufbau von Datenbanken
- Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- Unterstützung von Existenzgründern durch einen Regionalfonds.

So bildet die Agentur für Freizeitdienstleistungen »pro Saison« Saisonarbeitskräfte (wie z. B. Bademeister) weiter zu »Freizeitdienstleistern«, die ganzjährig Beschäftigung finden. Bisher wurden ca. 30 Teilnehmer weitergebildet und an Freizeitbetriebe in der Region vermittelt. »pro Saison« arbeitet eng zusammen mit der Volkshochschule und dem Arbeitsamt. Die Finanzierung dieses Projekts erfolgt über Landesmittel, einen Beitrag des Netzwerks Rhein-Neckar-Dreieck sowie Vermittlungsgebühren.

Die im Februar 2001 gegründete »EnergieEffizienzAgentur Rhein-Neckar-Dreieck GmbH« (EEA) ist ein Zusammenschluss von fünf Kommunen und sieben Unternehmen bzw. Handwerksverbänden. Zunächst drei Jahre lang soll Energie sparende Altbausanierung gefördert werden durch Beratungen zu Energieeinsparung und Förderzuschüssen, durch Veranstaltungen (wie die Ludwigshafener Umweltmesse »Umwelt 2001«) sowie dezentrale Netzwerkprojekte. Die Gesellschafter der EEA finanzieren das Projekt zum Teil selbst. Weitere Mittel kommen von der EU und von regionalen Sponsoren.

Finanzierung

Das Regionalnetzwerk bringt für die Finanzierung seiner Projekte die akquirierten Spenden ein (z. B. als Anschubfinanzierungen) und nutzt darüber hinaus öffentliche Fördermittel der drei beteiligten Länderregierungen, ESF- und andere EU-Mittel, Förderungen nach SGB III durch die Arbeitsämter sowie private Mittel der beteiligten bzw. profitierenden Unternehmen und Sponsorengelder.

Die Kosten für Organisation und Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks werden von der BASF getragen.

Interne Transparenz

In allen Gremien verzichtet das Netzwerk auf hierarchische Strukturen, Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Die Vorsitzenden der Arbeitskreise verstehen sich als Moderatoren. Gemeinsame Normen (wie z. B. Geheimhaltungsvereinbarungen) wurden nicht entwickelt; die einzelnen Gremien sind nicht paritätisch besetzt.

Der Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern und den Gremien wird durch Protokollierung der jeweiligen Sitzungen sichergestellt. Gleichzeitig stellt natürlich der Projektkoordinator den Informationstransfer sicher.

Vernetzung

In das Netzwerk Rhein-Neckar-Dreieck sind alle im arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Spektrum relevanten Institutionen direkt mit einbezogen. Dadurch unterscheidet sich das Netzwerk von Bündnissen, die beispielsweise das Arbeitsamt oder das Arbeitsministerium lediglich als *externe* Kooperationspartner haben.

In die Arbeit anderer Initiativen in der Region wird das Netzwerk häufig als strategischer Partner mit einbezogen und unterstützt diese Prozesse. Zu einer Reihe von regionalen Fördervereinen bestehen ebenfalls intensive Kontakte.

Der Bekanntheitsgrad in der regionalen Öffentlichkeit ist, insbesondere bei den Arbeitsmarktakteuren und anderen regionalen Institutionen, sehr hoch.

Das Bündnis für Arbeit auf Bundesebene hat die gesamte *Initiative für Beschäftigung* begrüßt und unterhält Kontakte auf den Leitungsebenen. Auf regionaler Ebene gibt es aber keine Beziehungen zum Bundesbündnis.

Aktivitäten und Projekte werden im »Netzwerk Newsletter«, der mehrmals pro Jahr durch die *Initiative für Beschäftigung* herausgegeben wird, dokumentiert.

Effektivität und Stärken

Direkte, also quantitativ messbare, Arbeitsmarkteffekte lassen sich bezogen auf die Gesamtaktivitäten des Netzwerks nur sehr schwer abschätzen.

Das Netzwerk Rhein-Neckar-Dreieck hofft zwar, durch seine Initiativen bis zu 2.000 Arbeitsplätze schaffen zu können, ein konkreter Nachweis bereitet jedoch Schwierigkeiten. So führen Maßnahmen der Ausbildung, Qualifizierung und Existenzgründung weder unmittelbar noch zwangsläufig zum Erhalt oder zur Schaffung von Arbeitsplätzen.

Durch die Projekte werden aber indirekte positive Effekte erzeugt wie:

- Chancenverbesserung auf dem Arbeitsmarkt durch Weiterbildungs- und Informationsmaßnahmen

- Standortverbesserung durch Infrastrukturmaßnahmen und Aufwertung des Humankapitals
- Erhöhung der Nachfrage nach neuen Produkten/Dienstleistungen.

Diese indirekten positiven Effekte auf den Arbeitsmarkt lassen sich allerdings noch weniger quantifizieren.

Weitere positive Effekte und Stärken des Netzwerkes bestehen in:

- dem großen Engagement und der hohen Motivation der Netzwerkakteure
- der Verständigung auf die Durchführung konkreter Projekte, zu deren Gunsten politische Grundsatzdiskussionen in den Hintergrund treten
- der Erkenntnis, dass in einem Netzwerk mit festen Ansprech- und Kooperationspartnern mehr erreicht werden kann als individuell. Somit werden auch die Grundlagen für gezielte, zukünftige Kooperationen geschaffen
- der Schaffung von Kooperationen über Ländergrenzen hinaus
- der Einbindung in die bundesweite Initiative für Beschäftigung, um regionale Erfahrungen mit politischen Rahmenbedingungen nicht versickern zu lassen
- der Tatsache, dass das Netzwerk in seiner Region als kompetenter Partner anderer Initiativen anerkannt wird
- den kurzen Zeitspannen zwischen Gründung, Ideenentwicklung und Projektrealisierung, so dass die Akteure aufgrund sich schnell einstellender konkreter Ergebnisse den Sinn ihres Engagements sehen
- einem wesentlichen Input für das Job-Aktiv-Gesetz im Bereich Jobmanagement.

Schwächen

Folgende Arbeitshemmnisse bestehen nach Aussage des Netzwerkes:

- Bedingt durch unterschiedliche Landespolitiken und Förderkonditionen und einem damit verbundenen sehr hohen Koordinierungsaufwand konnten einige Projekte nicht durchgeführt werden, da eine Kofinanzierung durch alle drei Bundesländer nicht zu organisieren war.
- Die zeitliche Begrenzung der Initiative für Beschäftigung wird als Schwäche gesehen, da damit die Projektumsetzungen eingeschränkt werden. Letztlich sind so nur punktuelle Erfolge möglich, ohne die Situation auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig verbessern zu können.

Übertragbarkeit und Perspektiven

Innerhalb der bundesweiten Initiative für Beschäftigung werden sowohl Erfahrungen als auch Projektkonzepte ausgetauscht und, nach der Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten, auch umgesetzt.

Der Initiativkreis des Netzwerks Rhein-Neckar-Dreieck hat beschlossen, so wie die bundesweite Initiative für Beschäftigung auch, seine Aktivitäten über das geplante Ende im Frühjahr 2002 hinaus fortzusetzen.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

Die IG BCE ist sowohl Mitinitiator als auch Gründungsmitglied des Netzwerks Rhein-Neckar-Dreieck. Zusätzlich sind der DGB und die IG Metall zu ausgewählten Themenschwerpunkten aktiv.

Nach Ansicht des IG BCE-Vertreters wird durch die gewerkschaftliche Beteiligung das Ziel verfolgt, durch praktische Maßnahmen die nachhaltige Schaffung von Arbeitsplätzen vornehmlich im ersten Arbeitsmarkt zu initiieren.

Darüber hinaus soll durch ein regionales Netzwerk eine verbindliche Organisation und damit Handlungsbasis für dieses Ziel etabliert werden.

Für alle Ebenen der Initiative für Beschäftigung (Bundesebene, Regionalebene und Initiativkreis, Arbeitsgruppen) gilt, dass sowohl die grundsätzliche Ausrichtung als auch die konkrete Ausgestaltung der Arbeit des Netzwerkes von der IG BCE mit beeinflusst werden.

Im Netzwerk Rhein-Neckar-Dreieck bezieht sich das konkrete Engagement insbesondere auf Projekte zu den Themen

- innovative Arbeitszeitformen
- Teilzeitarbeit
- Existenzgründungen/neue Wege in die Selbstständigkeit
- neue Arbeitsplätze in Handwerk und Industrie durch energiesparende Altbaumodernisierung.

Sowohl auf der Landes- als auch auf der Bundesebene der IG BCE werden die Erfahrungen der regionalen Netzwerke kommuniziert und ausgewertet. Konkrete Ergebnisse und Arbeitsvorhaben des Rhein-Neckar-Netzwerkes werden auch in die lokale Gewerkschaftsarbeit eingebracht.

■ Bedingungen für erfolgreiche Netzwerke und Bündnisse

Aus Sicht der IG BCE zeichnet sich eine erfolgreiche Partnerschaft durch eine messbare Größe nachhaltig geschaffener Arbeitsplätze im ersten Arbeitsmarkt aus. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit eines Netzwerkes sind:

- Beständigkeit und Konsensfähigkeit der beteiligten Akteure
- eine schnelle operative Umsetzung praktischer Maßnahmen mit klaren Zielsetzungen

- Mut und Kreativität in neuen Handlungsfeldern und
- die Fähigkeit zur Korrektur bei unergiebigen Maßnahmen.

■ **Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung**

Um ihre Ziele im Netzwerk wirkungsvoll zu vertreten, benötigen die beteiligten gewerkschaftlichen Akteure ausreichende Qualifikationen und Kenntnisse über die behandelten Themen, einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Region zur Steigerung des Durchsetzungsvermögens sowie ausreichende zeitliche Ressourcen. So erfordert das Engagement der IG BCE im Rhein-Neckar-Netzwerk im Jahr ca. 25 Prozent Kapazität einer Vollzeitstelle.

Da die BASF Personal- und Sachmittel zur Verfügung stellt, sind von den Gewerkschaften keine weiteren Ressourcen aufzubringen.

2.2. INNOREGIO

Angesichts der anhaltend schlechten wirtschaftlichen Situation in den Neuen Ländern lancierte das Bundesministerium für Bildung und Forschung 1999 die Förderinitiative *InnoRegio*.

InnoRegio will die Innovationskraft ostdeutscher Unternehmen durch die Förderung ihrer Zusammenarbeit mit anderen regionalen Akteuren stärken. Durch die Bildung von Netzwerken sollen Impulse für Wachstum und Beschäftigung in der jeweiligen Region gegeben werden.

Hauptziele sind:

- die nachhaltige Verbesserung der Beschäftigungssituation
- die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Für den Zeitraum 1999 – 2006 stellt das BMBF insgesamt 255 Mio. Euro zur Verfügung, um stabile Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen selbst und mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen aufzubauen.

Grundsätzlich stand dabei den Kooperationsnetzwerken die Gebiets- und Themenabgrenzung frei, allerdings unter der Maßgabe, dass die definierten Raumeinheiten kleiner als Bundesländer sind.

In insgesamt über 20 *InnoRegios* sollen sich »... unterschiedliche Personen und Institutionen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Politik und Verwaltung, Vereinen und Verbänden mit dem Ziel zusammenschließen, technische, wirtschaftliche

und soziale Neuerungen zu entwickeln, die bislang innerhalb der Region oder sogar außerhalb ihrer Grenzen noch nicht realisiert sind.«¹¹

Die Umsetzung der Förderinitiative gliedert sich in drei Phasen:

1. **Qualifizierungsphase:** (April – Oktober 1999):

In dieser Startphase mussten die teilnehmenden Regionen im Rahmen ihrer Bewerbung:

- ihr Profil und ihre Innovationssituation darstellen und Potenziale identifizieren,
- den Bedarf und den Nutzen des Wettbewerbs für die Region definieren
- die Methode beim Aufbau der regionalen Zusammenarbeit, auch mit anderen Akteuren, darstellen.

Zum Ende der 1. Phase erfolgte eine erste Auswahl von Siegerregionen – nun mit dem Titel *InnoRegio* – die zur Teilnahme an der 2. Wettbewerbsphase zugelassen wurden und eine erste finanzielle Förderung von bis zu 153.400 Euro erhielten.

2. **Entwicklungsphase:** (November 1999 – September 2000)

In der 2. Phase sollten umsetzungsreife Projekte und Konzepte entwickelt und in ein regionales Innovationsprofil und in arbeitsfähige Kooperationsstrukturen zwischen den jeweiligen Partnern eingebettet werden.

Auch zum Ende dieser Phase entschied eine Jury über die Förderung der konzipierten Aktivitäten. Die *InnoRegios* gewannen Mittel zur Durchführung von Projekten und zur Umsetzung ihrer Konzepte.

3. **Umsetzungsphase:** (Herbst 2000 – Ende 2005)

In der letzten Phase, die noch bis Ende 2005 läuft, werden die in der 2. Phase erarbeiteten Kooperationsstrukturen und Projektkonzepte umgesetzt. Auch in dieser Phase ist die Aufnahme neuer Partner in die *InnoRegios* möglich und wünschenswert.

Alle drei Phasen der *InnoRegio*-Initiative werden unter Federführung des Deutschen Institutes für Wirtschaftsförderung Berlin (DIW) wissenschaftlich begleitet. Diese Evaluierung dient nicht nur der Überprüfung der Wirksamkeit der Netzwerke, sondern soll gleichzeitig die Nutzbarmachung der im Wettbewerb erprobten Vorgehensweisen und Innovationsansätze für andere Regionen sicherstellen.

11 www.innoregio.de/wettbewerb/weiterfuehrend.html.

Beispiel: Nukleus Parchim-Wismar-Rostock

Entstehungshintergrund

Bereits zu DDR-Zeiten war die Region Parchim-Wismar-Rostock ein Industriezentrum für Maschinenbau. Um die gewachsenen industriellen Strukturen der Region zu nutzen und als, auch international anerkannten, Standort auszubauen, wurde im Dezember 1999 der Verein Nukleus e.V. (»Nachhaltige und kooperative Lenkung der Entwicklung von Unternehmen und Standort«) als Netzwerk für Präzisionsmaschinenbau gegründet.

Der Gründungsimpuls ging von einem Hydraulikunternehmen aus Parchim (Hydraulik Nord GmbH) und der Universität Rostock (Fachbereich Maschinenbau und Schiffstechnik, Institut für Antriebstechnik und Mechatronik) aus. Gemäß den *InnoRegio*-Förderregularien schlossen sich zunächst acht Akteure aus Unternehmen, Hochschulen, Kreditinstituten und Bildungsträgern zusammen.

Ziele von Nukleus sind die:

- Schaffung von Beschäftigung
- Stärkung der Innovationskraft der regionalen Unternehmen.

Dazu müssen vorhandene Ressourcen gebündelt und ausgebaut sowie Wissen in Produkte umgesetzt werden. Nukleus fördert Beschäftigung also nicht durch den Einsatz klassischer Instrumente der Arbeitsmarktpolitik, sondern verknüpft die Förderung des regionalen Wirtschaftswachstums mit der Nachfrage nach geeigneten Arbeitskräften.

Mitglieder und Akteure

Im Verein Nukleus kooperieren mittlerweile über 40 Partner aus Hersteller- und Zulieferbetrieben, Start-up-Unternehmen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen, Hochschulen, Bildungsträger, Kreditinstitute, Technologiezentren, eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft und ein Forschungsverbund, die Handwerkskammer, der Landkreis und die Stadt Parchim sowie Unternehmerverbände.

Die Netzwerkpartner übernehmen im Entwicklungs-, Produktions-, Vermarktungs- und Vertriebsprozess Teilaufgaben, die ihren Kompetenzen entsprechen.

Die diversen Netzwerkmitglieder sind unterschiedlich aktiv, natürlich zunächst abhängig davon, ob sie selbst Projekte entwickeln, beantragen und durchführen oder eher beratend tätig sind. Nukleus ist nicht paritätisch zusammengesetzt.

Organisation und Arbeitsweisen

Nukleus e. V. fungiert als Netzwerkkoordinator und leistet Beratung und Unterstützung bei den Fördermittelanträgen der Unternehmen im Rahmen der *Inno-Regio*-Initiative. Außerdem übernimmt der Verein Aufgaben wie:

- Förderung des FuE-Transfers im Rahmen des Netzwerks
- Durchführung von Forschungsvorhaben zur Erschließung von Innovationspotenzialen
- Mittelakquisition zur Förderung von FuE-Vorhaben
- Verbreitung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse durch Publikationen und Veranstaltungen
- Förderung der Aus- und Weiterbildung in Kooperation mit Unternehmen
- Verbindungen zu nationalen und internationalen Organisationen mit ähnlicher Zielsetzung.

Der Verein gliedert sich in mehrere Organisationseinheiten:

Mitgliederversammlung und Vorstand tagen drei Mal jährlich, wobei der Vorstand die langfristigen Ziele des Netzwerks festlegt.

In drei bestehenden **Arbeitsgruppen** (Öffentlichkeitsarbeit, Bildung und produktorientierte Projekte) werden die jeweiligen Nukleus-Projekte besprochen. Einer Durchführung wird erst dann zugestimmt, wenn sich mindestens zwei Partner verbindlich zu ihrer Umsetzung verpflichten.

Der **Gutachter-Beirat** bewertet die Umsetzbarkeit und die Marktaussichten lediglich der kostenintensiven produktorientierten Projekte. Zudem unterhält Nukleus drei **Projektbüros** an den genannten Standorten um die skizzierten Probleme dreier Standorte möglichst gering zu halten.

Die Umsetzung der Aktivitäten und Projekte wird vom **Nukleus-Management**, zusammengesetzt aus einer Planungs- und einer Steuerungsgruppe, koordiniert und kontrolliert. Die Planungsgruppe ist zuständig für Strategie und Zielverfolgung des Netzwerks; die Steuerungsgruppe übernimmt das operative Geschäft des Netzwerk-Managements.

Innerhalb der *InnoRegio*-Förderinitiative pflegt Nukleus Kontakt zu drei weiteren Netzwerken in der Region. Eine erste gemeinsame Aktivität war die Organisation und Durchführung einer Firmenkontaktmesse im November 2001.

Inhalte und Projekte

Aufbauend auf den Netzwerk-Kompetenzen arbeitet Nukleus in den Geschäftsfeldern fluidtechnische und mechatronische Produkte sowie Ingenieurdienstleistungen. Nach einer ersten Definition von Produktlinien werden diese in

Arbeitsteilung von verschiedenen Netzwerkpartnern gemeinsam realisiert. Es gibt also abhängig vom jeweiligen Projekt kleinere Netzwerke im Netzwerk.

Zur Unterstützung dieser Kooperationen wurden drei Leitprojekte entwickelt:

1. **Ein Innovationsmanagement** fördert die Kooperation und Kommunikation im Netzwerk, insbesondere zwischen Unternehmen und Hochschulen, so dass innovative Ansätze nicht verloren gehen, sondern möglichst rasch in Produkte umgesetzt werden.
2. **Das Präzisionsmaschinenbau-Marketing** verbessert im Rahmen gemeinschaftlicher Maßnahmen das Image der Region und stellt ihre Attraktivität sowie die ihrer Produkte bei potenziellen Kunden, Investoren und Arbeitskräften heraus.
3. **Die Ausbildungsinitiative** sorgt durch Motivationsmaßnahmen, Kooperationen zwischen gewerblichen und universitären Bildungsträgern und eine berufsbegleitende Weiterbildung für eine ausreichende Anzahl qualifizierter Arbeitnehmer.

Zum Jahresende 2001 waren 2 großvolumige, produktorientierte Projekte (im Bereich Mikrofluidik und Pneumatik) bewilligt, weitere 5 sind beantragt. Projektpartner sind jeweils Paare aus einem Unternehmen und einem Universitätsinstitut. Sie stellen auch die Förderanträge (mit Unterstützung des Vereins) und bekommen die bewilligten Mittel direkt zugewiesen.

Zur Zeit bereitet Nukleus einen deutschlandweit ausgeschriebenen »Innovationspreis Mechatronik« vor, der von der Sparkasse Parchim-Lübz gesponsert wird. Verknüpft mit dem Preisgeld ist die Auflage, dass das entsprechende Unternehmen einen Standort in der Region eröffnet und dort die Projektidee umsetzt. Zusätzlich wird in Zusammenarbeit mit der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern der »Sonderpreis Unternehmensbeteiligung« vergeben. Zentrales Ziel des Preises ist es, die Ansiedlung von Maschinenbau-Unternehmen und den Technologietransfer in der Region Parchim-Wismar-Rostock zu beschleunigen.

Finanzierung

Die *InnoRegio*-Förderinitiative sieht ein abgestuftes Finanzierungsmodell über eine 100%-Förderung für Grundlagenforschung bis zu einer lediglich 25%-Förderung für die Entwicklung von Prototypen vor. Die Förderquote kann zusätzlich durch zwei Boni (für KMU und Neue Bundesländer) um insgesamt 20 Prozent erhöht werden. Die antragstellenden Unternehmen müssen sich bei allen Projekten an den Kosten beteiligen. Das Nukleus-Management und die

drei Projektbüros werden hingegen bis Ende 2002 zu 100 Prozent über *Inno-Regio* finanziert.

Eine weitere Einnahmequelle ist das Sponsoring durch Banken. Gleichzeitig akquiriert Nukleus zusätzliche Mittel bei der Landesregierung um beispielsweise die Kosten für Marketing abdecken zu können.

Interne Transparenz

Im Netzwerk Nukleus kooperieren Unternehmen, die ansonsten Konkurrenten sind. Diese Tatsache erfordert einen sorgfältigen und langwierigen Prozess der Vertrauensbildung, der momentan noch nicht abgeschlossen ist. Ein formales Instrument ist dabei eine Geheimhaltungsvereinbarung im Netzwerk, um die Entwicklung neuer Ideen und Produkte zu schützen. Die bislang bewilligten produktorientierten Projekte wurden nur von zwei Partnern durchgeführt. Von den zusätzlich beantragten Projekten ist nur eins ein echtes Verbundprojekt.

Die Treffen der Arbeitsgruppen, des Vereinsvorstands und der Mitgliederversammlung werden protokolliert und allen Akteuren zugänglich gemacht. Die Meinungsbildung im Nukleus-Netzwerk ist grundsätzlich konsensorientiert mit der Einschränkung, dass die beteiligten Unternehmen im Zweifelsfall Entscheidungen zu Gunsten der finanziellen Sicherstellung ihrer Projekte den Vorrang geben.

Vernetzung

Da sowohl der Landkreis als auch die Stadt Parchim Mitglieder im Netzwerk sind, gestalten sich diese Kontakte sehr gut und kontinuierlich.

Kooperationsbeziehungen zu den örtlichen Arbeitsverwaltungen befinden sich erst in den Anfängen, da die Förderstrategie von *InnoRegio* zunächst nicht auf die Nutzung klassischer arbeitsmarktpolitischer Instrumente ausgerichtet ist. Die beteiligten Unternehmen haben eigene Personalabteilungen und führen auch Arbeitsvermittlungen selbst durch.

Nukleus ist zur Zeit dabei, seine Kontakte zur Landesregierung und zu den Ministerien auszubauen. Hier versteht das Netzwerk sich auch als Lobbyist für den Maschinenbau in Mecklenburg-Vorpommern, da im öffentlichen Bewusstsein gegenwärtig eher Schiffbau, Tourismus und Landwirtschaft dominieren. Intensivere Kontakte gibt es zum Wirtschaftsministerium, einerseits um es stärker in die Nukleus-Projekte einzubinden, andererseits um zusätzliche Mittel zu akquirieren. Kontakte oder Berührungspunkte zum Landes- oder Bundesbündnis für Arbeit gibt es derzeit nicht.

Den Bekanntheitsgrad in der allgemeinen Öffentlichkeit schätzt Nukleus als eher gering ein. Im Vordergrund stehen hier die beteiligten Traditionsunternehmen und weniger das Netzwerk selbst.

Abgesehen von Kooperationen mit den drei anderen *InnoRegios* in Mecklenburg-Vorpommern unterhält Nukleus Kontakte nach Sachsen zum »Interessenverband Chemnitzer Maschinenbauer« und verspricht sich hier zusätzlich zum Aufbau geschäftlicher Kontakte auch Synergieeffekte für die Klärung eigener Organisationsfragen. Beziehungen zu Unternehmen außerhalb der Region werden derzeit über persönliche Kontakte des Vereinsvorstands und die Arbeit der Geschäftsführung intensiviert.

Effektivität und Stärken

Durch die wirtschaftsnahe Beschäftigungsförderung der *InnoRegio*-Initiative sollen keine Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes initiiert, sondern dauerhafte Arbeitsplätze in einer zukunftsträchtigen Branche geschaffen werden.

Das Netzwerk Nukleus plant im Rahmen seiner Laufzeit von 1999 bis 2005, den Umsatz der beteiligten Unternehmen um 100 Prozent von 71,5 Mio. auf 143 Mio. Euro zu steigern. Gleichzeitig wird ein Personalzuwachs um 50 Prozent von 920 auf 1.400 Mitarbeiter angestrebt.

Zur Zeit lassen sich quantitative Arbeitsmarkteffekte noch nicht darstellen, da sich die bewilligten Projekte noch in ihren Anfängen befinden. Abgesehen von der Beschäftigungssituation in den Maschinenbau-Unternehmen selbst, profitieren aber beispielsweise die am Netzwerk beteiligten Bildungsträger und andere Unternehmen an der *InnoRegio*-Förderung durch eine entsprechende Auftragsvergabe und der damit verbundenen Stabilisierung der Arbeitsplätze.

Das Netzwerk trägt als Lobbyist des Maschinenbaus in Mecklenburg-Vorpommern auch zur Aufwertung und Bekanntmachung des Standortes bei.

Positive Effekte der Netzwerkbildung bestehen darin, dass Akteure aus Bereichen zusammenarbeiten, die sonst nur wenig Berührungspunkte haben. Dadurch werden eine schnelle Kontaktaufnahme und häufig auch unkomplizierte Problemlösungen ermöglicht. Die bislang bewilligten und beantragten Projekte hätten ohne Nukleus nicht oder erst wesentlich später angestoßen werden können, da die Kapitaldecke ostdeutscher Unternehmen in der Regel sehr dünn ist.

Schwächen

Als Arbeitsdefizite benennt Nukleus:

- Die *InnoRegio*-Förderinitiative gehorcht den Regeln einer klassischen FuE-Förderung, die eine degressive Finanzierung vorsieht. Produktorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte werden deshalb im Vergleich zu grundlagenorientierten Projekten weniger stark gefördert.
- Außerdem ist die Finanzierung von Marketingmaßnahmen für die Unternehmen und ihre Produkte über diese Förderrichtlinie nicht möglich, sondern muss mühsam anderweitig abgedeckt werden.
- Die Zeiträume zwischen erster Produktidee, Antragstellung, Überarbeitung und Bewilligung sind zu lang. Insbesondere bei relativ jungen Netzwerken, die handfeste finanzielle Interessen verfolgen, besteht so die Gefahr, dass wichtige Akteure sich wieder aus dem Netzwerk zurückziehen.
- Die Verteilung des Netzwerks auf drei Standorte und die damit verbundenen zeitlichen und räumlichen Entfernungen erschweren die Arbeit und kurzfristige Treffen.
- Die breite Streuung der Akteure erzeugt sehr unterschiedliche Sichtweisen und Interessenlagen.
- Die Intensität des Engagements und der Aktivitäten ist bei den einzelnen Mitgliedern des Netzwerks sehr ungleich ausgeprägt.
- Die Zusammensetzung der Unternehmen im Netzwerk ist noch nicht zufrieden stellend: Ähnliche Kompetenzen der beteiligten Unternehmen erzeugen Konkurrenz, sehr unterschiedliche Kompetenzen führen zu Desinteresse an einer Kooperation. Hier ist es Ziel von Nukleus, das Unternehmensspektrum im Netzwerk um fehlende bzw. ausgleichende Kompetenzprofile zu erweitern.
- Aufgrund mangelnder Erfahrungen der Antragsteller ist die Qualität ihrer Anträge häufig zu gering und führt zu Verzögerungen der Bewilligung.

Übertragbarkeit und Perspektiven

Die Erfahrungen, Ansätze und Instrumente von Nukleus lassen sich grundsätzlich auch auf andere Regionen übertragen, insbesondere in den grundlegenden Strukturen und Notwendigkeiten von Netzwerken.

Inwiefern eine Förderung der Kooperation, insbesondere zwischen Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen, tatsächlich eine Umsatzstabilisierung bzw. -steigerung und damit einen Arbeitsplatzzuwachs bewirkt, kann zur Zeit noch nicht abgeschätzt werden.

Da die Förderung der *InnoRegios* erst 2005 endet, gibt es aktuell noch keine konkreten Überlegungen für die längerfristige Gestaltung von Nukleus.

Beteiligung der Gewerkschaften

Obwohl der Nukleus-Verein allen offen steht, sind keine gewerkschaftlichen Akteure in diesem Netzwerk vertreten. Auch die betrieblichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer in den beteiligten Unternehmen sind bislang nicht aktiv geworden.

2.3. NETZWERK FÜR SOZIALE UNTERNEHMEN UND STADTTEILÖKONOMIE (NEST)

Neben dem Wettbewerb *InnoRegio* unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit seiner Initiative »Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen« die Initiierung von Innovationsforen in den Neuen Ländern und Berlin.

Ziele dieser Innovationsforen sind:

- der Aufbau neuer Kooperationsnetzwerke
- die Anregung interregionaler Zusammenarbeit
- die Stabilisierung der Standorte
- die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- die Schaffung zukunftssicherer Arbeitsplätze und die Förderung von Beschäftigung.

Das BMBF unterstützte die Innovationsforen zunächst auf ein Jahr begrenzt mit bis zu 84.250 Euro pro Forum, wobei die jeweilige Initiative diese Mittel für individuelle Belange einsetzen konnte. Vorgeschrieben war nur die Durchführung einer Großveranstaltung. Ende 2001 gab es erste Überlegungen, das Förderprogramm in enger Kooperation mit den Ländern um weitere drei Jahre zu verlängern.

Das *Netzwerk für soziale Unternehmen/Quartiersmanagement (NEST)* wurde als Innovationsforum im Sommer 2001 ins Leben gerufen. Gründer waren der Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften (BVAB), das Berufsfortbildungswerk Berlin/Brandenburg (bfw), der DGB Region Berlin, die Kommunalen Foren Wedding und Prenzlauer Berg, die Zentraleinrichtung Kooperation der TU Berlin sowie das Technologie-Netzwerk Berlin (TechNet).

NEST hat es sich zur Aufgabe gemacht:

- das Innovationsfeld ‚soziale Unternehmen¹² und Stadtteilökonomie‘ zu verbreiten und zu vertiefen
- das Netzwerk auch über Berliner Grenzen hinaus zu erweitern
- die lokalen Potenziale zu stärken und mit überregional verfügbaren Ressourcen zu verknüpfen
- neue, zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten in sozialen Unternehmen zu entwickeln.

Das Netzwerk *NEST*, das auch durch die Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung unterstützt wird, richtet sich im Wesentlichen an Akteure lokaler Beschäftigungsinitiativen, Foren, Pakte und Partnerschaften, aber auch an das Handwerk, das lokale Gewerbe und nicht zuletzt an die »Betroffenen« (also Einwohner der Stadtteile, insbesondere Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger) selbst.

Zur operativen Umsetzung seiner Arbeit plant *NEST* den Aufbau einer »Berliner Entwicklungsagentur für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie« (*BEST*) um insbesondere innovative, beschäftigungswirksame Projektideen bis zu ihrer Umsetzung zu fördern. Zudem soll *BEST* Defizit- und Beschäftigungsfeldanalysen durchführen, bei der Entwicklung von Produktideen beraten und Prototypen entwickeln.

Beispiel: Kommunales Forum Wedding/ Lokale Partnerschaft Wedding

Entstehungshintergrund

Der Bezirk Wedding im Westteil Berlins war bereits vor der Wende gekennzeichnet von hoher Bevölkerungsdichte und Arbeitslosigkeit sowie einer starken Konzentration sozial Benachteiligter wie z. B. Sozialhilfeempfänger. Vor diesem Hintergrund entstand im November 1988 das **Kommunale Forum Wedding** als zunächst informelle Partnerschaft.

Die Initiative zur Gründung ging aus von der Arbeitslosenselbsthilfeinitiative PAULA e. V. und dem Forschungsprojekt »Lokale Ökonomie«. Die zehn Gründungsmitglieder waren Mitarbeiter von Mieterberatungsstellen, Kirchengemeinden, einer Arbeitslosenselbsthilfeinitiative sowie zwei ÖTV-Mitglieder.

12 Soziale Unternehmen verknüpfen in ihren stadtteilbezogenen Aktionsräumen als Non-Profit-Organisationen beschäftigungs- und wirtschaftsfördernde Ziele mit der Integration sozial und ökonomisch Benachteiligter.

Hauptziele des Forums sind:

- die Förderung der sektor- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit von Organisationen, Institutionen und Personen, die an der Entwicklung des Bezirks Wedding interessiert sind;
- die Ermittlung neuer Beschäftigungsfelder durch Defizit- und Ressourcenanalysen und
- die Umsetzung Beschäftigung erschließender und fördernder Modellprojekte und Aktivitäten.

Die erste beschäftigungspolitische Aktivität bestand in einer arbeitsmarktpolitischen Konferenz mit Akteuren aus dem Bezirk Wedding im Mai 1990.

Die Erfahrungen des Kommunalen Forums mit der Umsetzung dieser Ziele mündeten in der Erkenntnis, dass es neuer, erweiterter Bündnisse bedarf um die Arbeit effektiver zu gestalten und dies insbesondere unter Einbeziehung des öffentlichen Sektors und der Wirtschaft.

Diese Überlegungen führten im November 1997 schließlich zur Gründung der **Lokalen Partnerschaft Wedding** als »Bündnis für Beschäftigung, Lebensqualität und sozialen Zusammenhalt« mit über 20 Vertretern aus Bezirksverwaltungen, Parteien, Gewerkschaften, Wohnungsbaugesellschaften, der Kirche, Wohlfahrtsverbänden, sozialen Unternehmen, Jugendprojekten und Nachbarschaftshäusern. Auch bei dieser Gründung waren die zwei Mitglieder der ÖTV-Betriebsgruppe des Bezirksamtes Wedding beteiligt.

Mitglieder und Akteure

Das **Kommunale Forum Wedding** hatte Ende 2001 ca. 25 Mitglieder. Dabei handelt es sich um Angestellte und Politiker des Bezirksamtes, Kirchenvertreter, Kultur- und Jugendvereine, Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen, Mieter-, Ausländer- und Fraueninitiativen, soziale Unternehmen sowie Betriebs- und Personalräte. Ca. 25 Prozent der Mitglieder stammen aus gemeinnützigen Einrichtungen.

Gewerkschaftliche Akteure sind im Kommunalen Forum aus individuellen Zeitgründen nicht mehr aktiv. Allerdings gibt es seit einiger Zeit ein neu erwachendes Interesse der Gewerkschaften, insbesondere des DGB am Projekt »Stadtteilgenossenschaft« des Forums.

Die **Lokale Partnerschaft Wedding** hatte zuletzt 30 Mitglieder¹³, u. a. aus Bezirksverwaltung, Parteien, Forschungseinrichtungen, Gewerkschaften, Wohnungs-

13 Ihre Aktivitäten ruhen seit der Berliner Bezirksfusion zur Jahreswende 2000/2001 aufgrund der politischen Veränderungen und unklaren Zuständigkeiten auf der kommunalen Ebene. Ihre Perspektive ist derzeit noch unklar.

baugesellschaften, Beschäftigungsgesellschaften, Kirchen, Wohlfahrtseinrichtungen, Jugendprojekten und Anwohnerinitiativen. Auch hier war überwiegend der gemeinnützige Sektor.

Gewerkschaftlich war nur die ÖTV vertreten. Die IHK und örtliche Handwerksbetriebe waren nicht für eine kontinuierliche Mitarbeit zu gewinnen.

Organisation und Arbeitsweisen

Das Kommunale Forum hatte sich in der Gründungsphase die Rechtsform eines gemeinnützigen Vereins gegeben, um eine geschäftsfähige Einheit zu bilden.

Dem Verein vorgestellt ist der **Vorstand**, der aus drei Personen besteht. Die **Leitungsgruppe** mit ebenfalls drei Personen, initiiert als Motor des Forums die Diskussion über die Weiterentwicklung des Forums, organisiert Beschäftigungsprojekte in Kooperation mit der Senatsverwaltung für Arbeit und koordiniert die Gesamtaktivitäten des Forums bzw. der Lokalen Partnerschaft.

Ein **Plenum** mit zehn Mitgliedern, die aus den Projekten des Forums stammen, kommen zwecks Informations- und Erfahrungsaustausch monatlich zusammen.

Thematisch flexible **Arbeitsgruppen**, davon drei kontinuierliche zu den Themen »Umgang mit Verwaltung«, »Gestaltung offener Prozesse« und »interkulturelle Arbeit«, treffen sich wöchentlich.

Die **Mitgliederversammlung** kommt einmal jährlich zusammen, um Geschäftsführung und Vorstand zu entlasten und vereinsrechtliche Angelegenheiten zu regeln.

Das Kommunale Forum hat bis heute weit über 50 Foren mit Themen zu aktuellen Planungen und Entwicklungstendenzen im Bezirk Wedding durchgeführt. Und dies mit großem Erfolg.

Basis sowohl für die Themenauswahl als auch für Aktivitäten und Projekte des Forums sind Defizit- und Ressourcenanalysen der lokalen Situation sowie die Nutzung der eingebrachten Erfahrungen, insbesondere betroffener Bewohner. Für einzelne Träger von Beschäftigungsmaßnahmen übernimmt das Kommunale Forum Serviceleistungen wie Finanzplanung, Antragsberatung und Koordinierung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Die **Lokale Partnerschaft Wedding** hat keinen eigenen institutionellen Rahmen, sondern lediglich in einer Partnerschaftserklärung ihre Ziele und Arbeitsweisen festgelegt. Ihre Mitglieder trafen sich als Vollversammlung zweimal jährlich. Die Entwicklung von Beschäftigungsprojekten erfolgte in:

- zwei gebietsbezogenen Arbeitsgruppen, die sich mit sozialen Brennpunkten befassten

- einer zielgruppenorientierte Arbeitsgruppe, die an der Entwicklung von Maßnahmen zur beruflichen Integration von Sozialhilfeempfängern arbeitete

Zwei weitere Arbeitsgruppen befassten sich mit der Entwicklung einer verbindlichen Arbeitsstruktur der Lokalen Partnerschaft sowie dem Aufbau einer Kontaktbörse zur Intensivierung der Kommunikation zwischen den Partnern.

Die Geschäftsführung lag beim kommunalen Forum Wedding, das zuständig war für die Verwaltung der Finanzen, die Partnerschaftsversammlungen vorbereitete, moderierte und protokollierte und alle Aktivitäten koordinierte.

Inhalte und Projekte

Das Forum fördert Aktivitäten zur Beschäftigung von sozial ausgegrenzten Personen und zur Verbesserung der Lebensbedingungen im Wedding.

Hierzu zählen insbesondere:

- Integrationsmaßnahmen für Immigranten
- Förderung des lokalen Gewerbes
- Entwicklung von Modellen für dauerhafte Beschäftigung sozial ausgegrenzter Menschen
- Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten in Dienstleistungsbereichen wie Alltagsleben, Verbesserung des Wohnumfeldes, Freizeit und Umwelt insbesondere für Frauen.

Seit seiner Gründung wurden durch das Kommunale Forum ca. 15 beschäftigungsfördernde Projekte mit insgesamt ca. 150 Teilnehmern, teilweise in gemeinsamer Trägerschaft mit anderen Institutionen, durchgeführt.

Dabei folgt es einem »Integrierten gebietsbezogenen Handlungskonzept«, das einen Prozess umfassender sozialer und ökonomischer Stabilisierung in ausgewählten Quartieren im Wedding in Gang setzen will. Umgesetzt wird dieses Konzept insbesondere im Projekt »Arbeit und Nachbarschaft«, das seit 1998 Gemeinwesenentwicklung mit lokaler Beschäftigungsförderung verknüpft. Ziel ist es, Langzeitarbeitslose, insbesondere Sozialhilfeempfänger mit besonderen Vermittlungshemmnissen, in Arbeit oder Ausbildung zu bringen oder individuell zu qualifizieren.

In dem modular angelegten Projekt werden die Teilnehmer nach Erstgesprächen, Orientierungskursen und Praktika in Arbeit oder Ausbildung vermittelt. Die Vermittlung erfolgt entweder in Privatunternehmen oder über Maßnahmen nach BSHG (Bundessozialhilfegesetz) in einen Beschäftigungsverbund, einem Zusammenschluss öffentlicher und gemeinnütziger Einrichtungen. In jeden der sechsmonatigen Kurse werden 30 Teilnehmer aufgenommen. Rund zwei Drittel

der gesamten Teilnehmer konnten bislang untergebracht werden, das restliche Drittel hat die Maßnahme entweder abgebrochen oder konnte im Anschluss nicht vermittelt werden.

Im Oktober 2000 wurde auf Initiative des Kommunalen Forums zusammen mit arbeitslosen Anwohnern, Projektmitarbeitern sowie lokalen Organisationen eine Stadtteilgenossenschaft gegründet, die die Beschäftigung Langzeitarbeitsloser mit der Erhöhung des Waren- und Dienstleistungsangebots im Wedding kombinieren möchte. Vorher wurde ein Stadtteilbetrieb ins Leben gerufen, der als Erprobung neuer Geschäftsfelder zunächst Renovierungs- und Reparaturarbeiten für gemeinnützige und öffentliche Einrichtungen über BSHG-Maßnahmen anbot.

Im Rahmen der Genossenschaft bietet jetzt der Geschäftsbetrieb »Handwerkliche Dienstleistungen« mit sechs Mitarbeitern und Auszubildenden Renovierungen Trockenbauarbeiten und Transporte an. Die Preise sind sozial gestaffelt. Der Betrieb »Soziale Dienstleistungen« stellt Haushaltshilfen, Begleit- und Betreuungsdienste sowie Kuriere.

Als Dienstleistungsagentur vermittelt die Genossenschaft Aufträge an das lokale Gewerbe und koordiniert gemeinschaftliche Aufgaben wie den Aufbau eines Rabattringes. Die Aktivitäten der Genossenschaft mit knapp 60 Mitgliedern sind eng verknüpft mit dem Projekt »Arbeit und Nachbarschaft«, indem beispielsweise elf Projektteilnehmer in Maßnahmen der Genossenschaft einbezogen wurden.

Finanzierung

Das Kommunale Forum Wedding ist auf die Erschließung vieler unterschiedlicher Finanzierungsquellen angewiesen.

Dazu zählten bis Mitte der 90-er Jahre insbesondere ABM-Mittel, um auch die Koordinierungsarbeiten des Forums selbst sicherzustellen. Aktuell werden zur Finanzierung der hauptamtlichen Mitarbeiter des Forums ebenfalls arbeitsmarktpolitische Instrumente genutzt. Hinzu kommen Stiftungsgelder und nicht zuletzt unbezahlte, ehrenamtliche Arbeit in nach wie vor deutlichem Umfang.

Für die Maßnahmen selbst werden Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF), Kofinanzierungen der Senatsverwaltungen für Arbeit, Soziales und Frauen sowie Stadtentwicklung, Mittel der Bundesanstalt für Arbeit und des Bezirksamtes Wedding eingesetzt.

Interne Transparenz

Im Kommunalen Forum existieren keine formalen Regelungen zu Einflussnahme und Stimmrecht der Mitglieder. Entscheidungen werden diskussions- und konsensorientiert getroffen.

Die Arbeitsphilosophie des Forums manifestiert sich in der größtmöglichen Eigenständigkeit der Projekte. Sie werden zum Teil als eigenständige Organisationen, wie beispielsweise die Genossenschaft, in die Selbstständigkeit entlassen.

Die zahlreichen Veranstaltungen des Forums dienen neben der externen auch der internen Kommunikation.

Vernetzung

Zur Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen hat das Kommunale Forum Wedding langjährige, kontinuierliche Kooperationsbeziehungen, die nicht nur die Bewilligung von Fördermitteln sondern auch eine inhaltlich-konzeptionelle Zusammenarbeit umfasst.

Die Kooperation mit dem wenig experimentierfreudigen örtlichen Arbeitsamt gestaltet sich schwierig; die Zielgruppenorientierung der Maßnahmen nach SGB III kollidiert häufig mit dem gebietsbezogenen Ansatz des Forums.

Beziehungen zum Bündnis für Arbeit auf Bundesebene existieren nicht, ein explizites Landesbündnis für Arbeit gibt es in Berlin nicht.

Das Forum hat in der bezirklichen Öffentlichkeit einen hohen Bekanntheitsgrad. Außerdem führt es Veranstaltungen durch, stellt Referenten und veröffentlicht Fachpublikationen.

Für einen kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch und zum Erhalt von Kooperationsbeziehungen auch über Berliner Grenzen hinaus ist das Wedding Forum Mitglied im:

- Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften (BVAB)
- Europäischen Netzwerk der Städte und Regionen in der sozialen Ökonomie (REVES)
- Förderverein Netzwerk Selbsthilfe e. V.
- Netzwerk für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (NEST).

Effektivität und Stärken

Das Kommunale Forum hat die quantitativen Gesamteffekte seiner beschäftigungsfördernden Aktivitäten nicht untersucht.

An indirekten Arbeitsmarkteffekten lassen sich benennen:

- eine Verbesserung der Qualifikation und eine soziale Stabilisierung der Teilnehmer und damit größere Chancen auf dem Arbeitsmarkt
- die Sensibilisierung der örtlichen Akteure für Problemgruppen des Arbeitsmarktes und deren Beschäftigungsmöglichkeiten durch die Schaffung neuer Kooperationsformen

- die Entstehung neuer, tragfähiger Kooperationsbeziehungen in der Umsetzung von Projekten.

Sonstige positive Effekte der Arbeit des Forums und der Lokalen Partnerschaft liegen in:

- der Erzeugung von Transparenz der Problemlagen im Bezirk Wedding durch öffentlichen Diskurs und eine breit gefächerte Zusammensetzung beider Initiativen
- der Stärkung des lokalen Handlungspotenzials
- größeren finanziellen Zuwendungen für den Bezirk Wedding
- der Kompetenzerweiterung der beteiligten Personen
- der Förderung der Beteiligung von Anwohnern, der Betroffenen selbst.

Die Stärken des Kommunalen Forums zeigen sich in einer über 10-jährigen Erfahrung mit sozialer Stadtteilarbeit. Damit verbunden ist ein kontinuierlicher und vertrauensvoller Kontakt zu anderen Akteuren und Institutionen. Die Entwicklung eines integrierten Handlungskonzepts, das systematisch die Zusammenhänge zwischen wirtschafts-, struktur-, arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Handlungsfeldern, Akteuren und Lösungsansätzen aufzeigt und herstellt, ist eine weitere Stärke der Arbeit des Forums. Durch dieses Konzept sind im Wedding neue Strukturen, wie Nachbarschaftsläden und die Stadtteilgenossenschaft, entstanden.

Schwächen

Zu den Arbeitshemmnissen zählen:

- häufig wechselnde Ansprechpartner und Entscheidungsträger auf der politischen und Verwaltungsebene,
- ein über die Verlautbarungsebene hinaus nur schwach ausgeprägter politischer Wille seitens der Bezirksverwaltung zur Unterstützung des Forums und
- die ständig befristete Finanzierung der Aktivitäten ohne ausreichende Basisfinanzierung für die laufenden Kosten des Forums oder der Lokalen Partnerschaft.

Ein Defizit des Kommunalen Forums liegt darin, dass es nicht gelungen ist, eine spürbare Anzahl von Unternehmen als wesentliche beschäftigungspolitische Handlungsträger für eine kontinuierliche Mitarbeit im Kommunalen Forum und der Lokalen Partnerschaft zu gewinnen. Dementsprechend sind Beschäftigungsmöglichkeiten so gut wie nur im zweiten Arbeitsmarkt bzw. sozialen Betrieben geschaffen worden.

Außerdem herrscht eine gewisse Unklarheit über das Profil des Forums, das seinen beiden Hauptfunktionen als Mittler und Projektträger dauerhaft nicht gerecht werden kann.

Übertragbarkeit und Perspektiven

Arbeitsweisen und -inhalte sowie Strukturen des Forums lassen sich nur sehr bedingt auf andere Regionen übertragen. Sie basieren auf kleinräumigen Arealen in einer Großstadt mit hoher Bevölkerungsdichte und Konzentration von Institutionen und Akteuren.

Das kommunale Forum als kontinuierlich angelegtes Netzwerk wird weiterhin existieren, denkt aber derzeit intensiv über eine Verschiebung seines Aufgabenspektrums nach. Einer zur Zeit bevorzugten Stärkung seiner Funktion als Mittler stehen allerdings finanzielle Probleme im Weg.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

Die Gewerkschaften waren selbst nicht als Institution an der Gründung des Kommunalen Forums und der Lokalen Partnerschaft beteiligt. Zu den Gründungsmitgliedern gehörten nur zwei ÖTV-Mitglieder. In der Gründungsphase nahmen die ÖTV-Mitglieder aktiv Einfluss auf die grundsätzliche Ausrichtung des Kommunalen Forums. Im weiteren Verlauf gestalteten sie jedoch weder konkrete Themen noch Projekte mit.

Versuche, die Erfahrungen aus der Mitarbeit im kommunalen Forum in die Gewerkschaftsarbeit zu transportieren, scheiterten. Die lokale gewerkschaftliche Strategie konzentriert sich auf die Interessen der beschäftigten Mitglieder wie Tarifauseinandersetzungen und Absicherungsregelungen beim Abbau von Arbeitsplätzen. Kommunalpolitische Ansätze für die Schaffung von Beschäftigung sind nicht Teil der gewerkschaftlichen Strategie.

■ Bedingungen für erfolgreiche Netzwerke und Bündnisse

Eine erfolgreiche Partnerschaft zeichnet sich aus Sicht der beteiligten ÖTV-Mitglieder weniger durch quantitative Arbeitsmarkteffekte als vielmehr durch die nachhaltige Vernetzung der lokalen Akteure aus. Entscheidend ist auch der Umfang, in dem die Anwohner selbst in die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen integriert sind.

Bedingungen und Mechanismen für eine erfolgreiche Arbeit einer solchen Partnerschaft sind:

- die Stärkung öffentlicher Betriebe und sozialer Unternehmen
- der Ausbau sozialpädagogischer und Dienstleistungsprojekte bezogen auf die Bedürfnisse der Anwohner sowie

- eine kontinuierliche Finanzierung der Projekte und der Tätigkeit des Kommunalen Forums.

■ **Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung**

Um ihre Ziele im Netzwerk wirkungsvoll vertreten zu können, benötigen gewerkschaftliche Akteure insbesondere eine Verknüpfung zwischen ihrem dortigen Engagement und einer innergewerkschaftlichen Diskussion. Dies setzt die Entwicklung einer entsprechenden Strategie voraus, um auch bei den Gewerkschaftsmitgliedern eine größere Akzeptanz solchen Engagements außerhalb betrieblicher Zusammenhänge zu bewirken.

Der zeitliche Aufwand für eine Mitarbeit im Kommunalen Forum belief sich auf durchschnittlich 6-8 Stunden monatlich pro Person, phasenweise auch deutlich mehr.

Ein solches ehrenamtliches Engagement, zusätzlich zur normalen Arbeit, wird als kaum ausreichend für eine erfolgreiche Mitwirkung gesehen. Hier müssten seitens der Gewerkschaften größere personelle Ressourcen für eine Mitarbeit im Netzwerk zur Verfügung gestellt werden.

2.4. TERRITORIALE BESCHÄFTIGUNGSPAKTE (TEP)

Angesichts der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit in den EU-Mitgliedstaaten und der abnehmenden Wirksamkeit traditioneller arbeitsmarktpolitischer Instrumente führte die Europäische Kommission 1996 als Pilotprogramm die Förderung der Beschäftigungspolitik auf lokaler bzw. regionaler Ebene ein.

Die insgesamt neun in Deutschland im Rahmen eines Wettbewerbs ausgewählten *TEP* bilden jeweils ein breit angelegtes, partnerschaftliches Netzwerk zur Schaffung und Sicherung von Beschäftigung in ihren Regionen.

Regionale Akteure aus Wirtschaft, Forschung, den Sozialpartnern, Bürgerinitiativen, Gebietskörperschaften, Technologiezentren und Entwicklungsagenturen sowie Vertreter der Landesregierungen waren gemeinsam aufgerufen, in ihrem Pakt innovative Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung zu vereinbaren. Gleichzeitig verpflichteten sich die *TEP* zur Integration verschiedener Politikfelder. Der Bottom-up-Ansatz soll sicherzustellen, dass die Initiative für den Pakt aus der betroffenen Region selbst kommt.

Die Arbeit der Pakte gliederte sich im Wesentlichen in:

- 1. Die Vorphase:** In dieser Phase wurden die jeweiligen Ursachen der Arbeitslosigkeit vor Ort untersucht und erste Entwicklungspotenziale identifiziert.

Nach Einigung der Partner auf eine Strategie wurde ein Umsetzungsvorschlag erarbeitet und – über die nationalen Behörden – der Europäischen Kommission zugeleitet.

- 2. Die Hauptphase:** Sie beinhaltete die Ausarbeitung des endgültigen Arbeitsprogramms in Kooperation zwischen Bündnispartnern, nationalen Behörden und der Kommission. Erst zu diesem Zeitpunkt wurde der eigentliche Pakt geschlossen, mit der Verpflichtung der Partner auf die Leistung ihres jeweiligen Beitrags zur Umsetzung des Programms.

Die Aktivitäten der Pakte wurden nur als Anschubfinanzierung in Höhe von max. 200.000 Euro über das Pilotprogramm »TEP« der Kommission finanziert. Die konkreten Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen selbst mussten durch Mittel aus den Europäischen Strukturfonds sowie durch regionale, nationale und private Gelder abgedeckt werden. Mit diesen Mitteln sollten von den neun deutschen TEP insgesamt ca. 12.550 Arbeitsplätze geschaffen werden¹⁴.

Die neun TEP haben mit Unterstützung der Beratungsgesellschaft Zenit ein Netzwerk geschaffen, das einen intensiven Erfahrungs- und Informationsaustausch auch mit den Pakten in anderen EU-Mitgliedstaaten gewährleistet.

Beispiel: Pakt für Arbeit Zeitz (TEP Zeitz)

Entstehungshintergrund

Der ehemalige Landkreis Zeitz in Sachsen-Anhalt mit ca. 75.000 Einwohnern ist von Arbeitslosigkeit überdurchschnittlich hoch betroffen. Im Sommer 1996, dem Entstehungsjahr des Paktes, betrug die Arbeitslosenquote 20,5 Prozent.

Mit der Erkenntnis, dass nur gemeinsames Handeln in der Region dieser Entwicklung entgegensteuern konnte, erfolgten im ersten Halbjahr 1996 auf Initiative des DGB erste Gespräche zwischen Gewerkschaften, Unternehmen und der örtlichen Verwaltung. Nachdem in den Folgemonaten weitere Unternehmen Interesse an einer Mitarbeit zeigten, wurden im Dezember 1996 der Pakt für Arbeit als regionale Beschäftigungsinitiative mit zunächst 11 Mitgliedern als klassischer runder Tisch gegründet. Gemeinsam wird ein Antrag aller Mitglieder beim Land Sachsen-Anhalt gestellt, um als Territorialer Beschäftigungspakt anerkannt zu werden.

Im April 1998 nahm die Europäische Kommission den Aktionsplan des Bündnisses an und bestätigte den Pakt für Arbeit Zeitz als europäisches Modellprojekt.

14 Vgl. www.pakte.de; Ende 2001 stand noch nicht fest, ob diese Zielmarke tatsächlich erreicht wurde.

Der Zeitzer Beschäftigungspakt versteht sich als Plattform:

- zur Förderung von mehr Beschäftigung
- zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und
- zur Erschließung von Beschäftigungsreserven.

Mitglieder und Akteure

Mitglieder im Pakt für Arbeit Zeitz sind der Deutsche Gewerkschaftsbund Sachsen-Anhalt Süd und sein Ortskartell Zeitz, die Stadt Zeitz, die Zeitzer Wirtschaftsförderungsgesellschaft, der Burgenlandkreis, sechs Unternehmen aus der Region, das Arbeitsamt, zwei regionale Beschäftigungsgesellschaften, der lokale Landtagsabgeordnete, das Technologie- und Gründerzentrum und die Zeitzer Standortgesellschaft.

Der Beirat des Paktes als beratende Instanz setzt sich aus über 30 Akteuren zusammen, darunter Abgeordnete aller Ebenen bis zum Europäischen Parlament, Vertreter aus Wirtschafts- und Arbeitsministerien und des Regierungspräsidiums, die kommunale Gleichstellungsbeauftragte, Kammern und Arbeitgeberverband, Wohlfahrtsverbände, Kirchen, das Theater Zeitz, die Fachhochschule Merseburg und die lokale Berufsschule und eine Agrargenossenschaft (als größter landwirtschaftlicher Arbeitgeber).

Motivation und Engagement der einzelnen Akteure haben sich seit der Gründung des Paktes Zeitz verschoben: War im Gründungsgeschehen insbesondere der DGB sehr aktiv, haben sich im Jahr 2000 die Arbeitgeberseite und die öffentliche Hand stärker in der Arbeit des Paktes engagiert. Bis vor kurzem haben die Gewerkschaften eine eher beobachtende Rolle eingenommen, die aber im Prozess der Überführung in die Landesinitiative PAKTE wieder stärker aktiv tätig werden.

Organisation und Arbeitsweisen

Den rechtlichen und verwaltungstechnischen Rahmen für den Zeitzer Pakt für Arbeit stellt die Stadt Zeitz.

Die Zeitzer Beschäftigungsinitiative besteht aus mehreren Arbeits- und Entscheidungsgremien. Die **Mitgliederversammlung** umfasst alle Paktmitglieder und trifft sich einmal jährlich.

Der **Vorstand** unter dem Vorsitz des Oberbürgermeisters der Stadt Zeitz setzt sich zusammen aus dem Landrat, dem Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft und dem Oberbürgermeister. Hinzu kommen der Vorsitzende des DGB Sachsen-Anhalt Süd und des Ortskartells, der Betriebsratsvorsitzende der MIBRAG GmbH als größtem Unternehmen der Region für die

Gewerkschaften und für die Arbeitgeberseite der Arbeitsdirektor der MIBRAG GmbH und die Geschäftsführer der Südzucker GmbH und der Zeitzer Standortgesellschaft. Der Vorstand kommt in der Regel alle sechs Wochen zusammen. Er entscheidet über die Aktivitäten des Paktes und die umzusetzenden Projekte, über die personelle Besetzung der Arbeitskreise und darüber, wann der Beirat eingeschaltet wird.

Der **Beirat** hat beratende Funktion sowohl für die Gesamtentwicklung des Paktes als auch bei konkreten Projekten und trifft sich einmal jährlich. Die Beiratsmitglieder sind nicht automatisch auch Paktmitglieder.

Die vier **Arbeitskreise** »Wirtschaftliche Entwicklung«, »Regionale Existenzgründer-Offensive«, »Entwicklung der Humanressourcen« sowie »Lokales Kapital für soziale Zwecke« bilden die eigentliche Umsetzungsebene des Paktes. Sie initiieren und realisieren Projekte zur Beschäftigungsförderung und zum Abbau von Arbeitslosigkeit. Die Arbeitskreise sind miteinander vernetzt und entwickeln abgestimmte Projekte: So werden beispielsweise im AK »Wirtschaftliche Entwicklung« Personal- und Qualifizierungsbedarfe benannt, die im Anschluss vom AK »Entwicklung der Humanressourcen« in konkrete Qualifizierungsprojekte umgesetzt werden. In den Arbeitskreisen berichten die jeweiligen Projektverantwortlichen (Projektleiter und Geschäftsführer der Projektträger) in regelmäßigen Abständen über den Stand der Umsetzung der Maßnahmen. Außerdem werden die Arbeitskreise genutzt, um Probleme und Schwierigkeiten in den Projekten zu diskutieren.

Für die in den Arbeitskreisen entwickelten und vom Vorstand verabschiedeten Projekte werden im Anschluss Träger ermittelt, die nicht automatisch Mitglied im Pakt sein müssen.

Der **Paktkoordinator** unterhält in einem Kontaktbüro die Beziehungen zu den Arbeitsgremien des Paktes, zu Unternehmen und anderen Akteuren und bündelt die Aktivitäten und Informationen. Er ist zuständig für das Paktmanagement und fungiert als interne und externe Anlaufstelle.

Der Pakt für Arbeit Zeitz versteht sich auch als Lobbyist und Vermittler und hat in seiner bisherigen Arbeit auch extern entwickelten Projektideen auf den Weg geholfen. Die so entstandenen Projekte firmieren zwar unter dem Gütesiegel »Pakt für Arbeit Zeitz«, sind aber nicht notwendig paktintern entwickelt worden.

Seit 1997 wird der Zeitzer Pakt extern unterstützt durch die BBJ Servis GmbH, die u.a. die finanztechnischen Aufgaben des Paktes übernimmt und die Technische Hilfe bei Antragstellungen für den Europäischen Sozialfonds leistet.

Inhalte und Projekte

Die Arbeitsschwerpunkte des Zeitzer Bündnisses sind:

- Unterstützung von Existenzgründungen und Maßnahmen zur Ansiedlung neuer Unternehmen in der Region
- die Revitalisierung traditioneller Industriestandorte
- die Optimierung von Standortfaktoren
- die Förderung der Kooperation zwischen den Unternehmen, insbesondere in Management- und Marketingfragen
- die Initiierung beschäftigungswirksamer Projekte für Benachteiligte des Arbeitsmarktes.

Der Pakt hat bislang ca. 30 Projekte realisiert bzw. durch seine Tätigkeit unterstützt: Dabei handelt es sich u. a. um:

- Maßnahmen zur Unterstützung von Neuansiedlungen und Betriebserweiterungen
- bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich neuer Technologien zur Verbesserung weicher Standortfaktoren, auch gerichtet an Benachteiligte des Arbeitsmarktes und Jugendliche
- Aktionen und Maßnahmen im Tourismusbereich
- Unterstützungsmaßnahmen für die Ansiedlung innovativer Unternehmen und den Aufbau einer regionalen Entwicklungs- und Forschungskooperation.

Zusätzlich wurde ein Bildungsangebot für Unternehmen im Burgenlandkreis ins Leben gerufen, das mit einer telematischen Vernetzung ein Nachfragepotenzial für multimediale Dienste schafft. Das Projekt TELAstart hat zur Sicherung und Schaffung von Beschäftigung im Bereich professioneller Nutzung neuer Technologien in strukturschwachen Regionen verschiedene Projektansätze integriert: In Zeitz und in benachbarten Naumburg wurden »Teleläden« eröffnet, die Dienstleistungen und Produkte rund um das Internet anbieten. Existenzgründer wurden von TELAstart mit innovativen Bildungskonzepten insbesondere in den Bereichen Telematik und IuK-Technologien unterstützt. Im Internet wurde eine virtuelle »Handelsgasse« eingerichtet, in der Unternehmen aus dem mitteldeutschen Raum ihre Produkte anbieten. Zielgruppen des zweijährigen Projekts waren Existenzgründer und Unternehmer, Arbeitslose und sonstige Einwohner der Region. Durch TELAstart konnten 18 zusätzliche Arbeitsplätze bei den beteiligten Unternehmen und weitere 26 durch Existenzgründungen geschaffen werden. An den zusätzlich angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitslose und Beschäftigte nahmen 96 Personen teil.

Außerdem wurde ein transnationales Projekt zusammen mit Regionen in England und Italien initiiert, um modellhaft ein neues System wirtschaftsnaher Dienstleistungen für Unternehmen zu entwickeln.

Der Pakt für Arbeit Zeitz hat sehr frühzeitig begonnen, Perspektiven für die Zeit nach Auslaufen der Modellförderung zum 31. Dezember 2001 durch die Europäische Kommission zu entwickeln. Bereits ab Mitte 2000 wurde sukzessive ein integriertes Gesamtkonzept erarbeitet und beim Arbeitsministerium Sachsen-Anhalt im Rahmen des Wettbewerbs »Landesinitiative PAKTE« eingereicht. Ab 2002 wird das Zeitzer Beschäftigungsbündnis als einer von 13 landesweiten Pakten dieser Initiative des Landes Sachsen-Anhalt gefördert.

Das Konzept der Landesinitiative PAKTE orientiert sich eng am Modell der territorialen Beschäftigungspakte und übernimmt im Wesentlichen deren Philosophie und Auflagen: Ein Bündnis aller relevanten Akteure des Arbeitsmarktes in einer Region muss konkrete Beschäftigungsprojekte umsetzen.

Im Rahmen dieser neuen Initiative hat der Pakt Zeitz zahlreiche Einzelprojekte konzipiert, die zukünftig Maßnahmen zur Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung mit der Entwicklung der Region verknüpfen wollen. Dabei reicht das Spektrum von der Entwicklung von Zukunftstechnologien über industrielle Großprojekte, Tourismus- und Existenzgründungsförderung bis hin zu sozialen Kleinprojekten in Stadtteilen.

Finanzierung

Sowohl der Pakt für Arbeit Zeitz als auch die Träger der konkreten Projekte waren auf die Erschließung von (Förder-)Geldern angewiesen. Dabei handelt es sich um Mittel aus:

- dem Europäischen Sozialfonds (ESF)
- der Gemeinschaftsinitiative Aufbau Ost (kofinanziert durch den Europäischen Regionalfonds EFRE)
- der Bundesanstalt für Arbeit
- des Landes Sachsen-Anhalt
- der Kommune
- privaten Mitteln der beteiligten Unternehmen (z. B. für Frestellungskosten der an Maßnahmen beteiligten Mitarbeiter).

Dadurch werden Finanzmittel mobilisiert, die ein Vielfaches der originären Mittel des Paktes betragen.

Im Rahmen der Förderung durch die neue Landesinitiative PAKTE wird sich das Finanzierungsinstrumentarium für die Arbeit des Zeitzer Paktes verändern. Zwar

wird es für diese Landesinitiative keinen Sonderfördertopf für Projekte geben, aber Pakt-Projekte werden prioritär behandelt, da für sie sowohl ESF- und EFRE-Mittel als auch die Kofinanzierung des Landes reserviert werden. Außerdem werden die Förderhöchstgrenzen ausgeschöpft und die Pakte erhalten eine 3-jährige Förderung für ihr Management von insgesamt max. 117.600 Euro pro Pakt.

Interne Transparenz

Die Akteure im Pakt für Arbeit Zeitz haben stabile vertikale und horizontale Arbeitsbeziehungen entwickelt. Die beteiligten Unternehmen konnten im Prozess immer stärker vom eigenen Nutzen an der Mitarbeit im Pakt überzeugt werden, insbesondere durch an ihrem Bedarf ausgerichtete Projekte.

Der Prozess der Entscheidungsfindung, insbesondere im Vorstand, gründet sich auf eine konsensorientierte Diskussion. Die Beschlüsse müssen grundsätzlich einstimmig gefasst werden.

Die beschriebene Vernetzung der vier Arbeitskreise als zentrale Elemente der Paktarbeit erzeugt ein hohes Maß an Verbindlichkeit, Kontrolle über die einzelnen Aktivitäten und Transparenz. Der Informationsaustausch unter den Mitgliedern wird durch den Paktkoordinator sichergestellt. Die Ergebnisse der einzelnen Gremiensitzungen werden protokolliert und so allen Akteuren zugänglich gemacht.

Vernetzung

Der Pakt Zeitz steht kontinuierlich seit Ende 1996 in enger Kooperation mit dem Wirtschaftsministerium Sachsen-Anhalt, da es den Aktionsplan als *TEP* bestätigen musste und andererseits die Projekte und Maßnahmen kofinanzierte.

Die Kooperationsbeziehungen zum Arbeitsministerium wurden insbesondere vor dem Hintergrund der Landesinitiative PAKTE intensiviert. Das Arbeitsamt ist zwar kein Paktmitglied, nimmt aber an vielen Veranstaltungen des Netzwerks teil und ist damit kontinuierlich über geplante Aktivitäten informiert.

Die Vertreter in den Parlamenten auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene sind sehr an der Arbeit des Paktes für Arbeit Zeitz interessiert und beobachten diese kritisch und konstruktiv.

Der Erfahrungsaustausch mit den acht anderen *TEP* in Deutschland wurde von Zenit in Gestalt vierteljährlicher Veranstaltungen organisiert und moderiert. Europaweit sorgte die Europäische Kommission für den Kontakt aller *TEP* durch jährliche Treffen. Der größte Nutzen dieser Kontakte bestand neben der grundsätzlichen Möglichkeit, andere Methoden und Instrumente kennen zu lernen, auch in der Chance, Projektideen zu übernehmen bzw. zu adaptieren.

Das Beschäftigungsbündnis in Zeitz schätzt seine Bekanntheit in der regionalen Öffentlichkeit als sehr hoch ein. Über den Pakt wird kontinuierlich in der örtlichen Presse berichtet und er nimmt regelmäßig an den regionalen Wirtschaftsmessen teil. Einmal jährlich wird ein eigenes Paktmagazin herausgegeben.

Kontakte zum Landes- oder Bundesbündnis für Arbeit existieren nicht; Versuche, den Ansatz der *TEP* als Instrument im Bündnis für Arbeit zu verankern, sind nicht gelungen.

Effektivität und Stärken

Auch der Pakt für Arbeit Zeitz sieht große Schwierigkeiten, seine Arbeit quantitativ, also im Sinne tatsächlicher geschaffener Arbeits- und Ausbildungsplätze, zu bilanzieren. Dem Pakt sind Informationen der Projektträger über den Erfolg ihrer Maßnahmen nur bedingt zugänglich. Für seine Zukunft als Mitglied der sachsenanhaltinischen Landesinitiative PAKTE plant das Netzwerk ein systematischeres Controlling seiner Beschäftigungswirksamkeit.

Der Pakt hofft, mit seinen zukünftigen Projektaktivitäten ca. 500 Arbeitsplätze in Unternehmen zu schaffen und 100-150 Personen in Qualifizierungs- und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen integrieren zu können.

Zu den erzielten qualitativen positiven Effekten auf den Arbeitsmarkt zählen:

- die Mobilisierung lokaler Finanzquellen
- eine Intensivierung des Dialogs mit der Wirtschaft
- eine größere Verantwortung der Unternehmen für die Entwicklung der Region, z. B. durch den Abbau von Vorurteilen der Arbeitgeber gegenüber besonders benachteiligten Arbeitslosen
- der effiziente Einsatz moderner IuK-Technologien in Projekten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- die Steigerung des lokalen Innovationsbewusstseins
- die Sicherung bereits vorhandener Arbeitsplätze.

Sonstige positive Effekte bestehen in:

- der offenen Diskussion von Problemen und deren Lösungen
- der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen, da ein gemeinsames Vorgehen Interessenkonflikte und Konkurrenzlagen entschärft
- einer Berechenbarkeit der Partner durch feste Verpflichtungen
- einer optimierten Zusammenarbeit mit der Verwaltung.

Die steigende Anzahl von beteiligten Akteuren mit teilweise sehr unterschiedlichen Interessen spricht für sich. Zudem wird durch die Mitarbeit von Vertretern der wichtigsten gesellschaftlichen Gruppierungen im Pakt sichergestellt, dass

deren Interessen in Bezug auf Beschäftigung und Arbeit berücksichtigt werden. Dies verhindert bzw. verringert auch soziale Ausgrenzungen und Benachteiligungen.

Die in langjähriger Bündniserfahrung ausgereifte Paktstruktur mit seinem effizienten Management erzeugt ein hohes Maß an Verbindlichkeit, Handlungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Die gelungene Überführung des *TEP* Zeitz in die Landesinitiative PAKTE sind hierfür Indizien.

Schwächen

Als größtes Arbeitshemmnis für den Pakt erwies sich eine bis Mitte 2000 langsam gewachsene Perspektivlosigkeit, da zunächst keine Alternative zur zeitlich befristeten Modellförderung durch die Europäische Kommission vorlag und zudem ein größeres, mit viel Aufwand beantragtes Projekt nicht bewilligt wurde.

Parallel hierzu erzeugte die große öffentliche Aufmerksamkeit für den Zeitzer Pakt einen sehr hohen Erfolgsdruck. Allein durch Paktaktivitäten war die Arbeitslosigkeit in der Region aber nicht deutlich zu senken. Dieses Erkenntnis führte zeitweise zu einer ausgeprägten Sinnkrise vieler Paktakteure im Hinblick auf die weitere Arbeit.

Als Defizite seiner Arbeit benennt der Pakt selbst insbesondere zwei Tatsachen:

1. Da das Bündnis selbst keine formalen Kompetenzen gegenüber Trägern hat, die nicht Mitglied im Pakt sind, ist es in Bezug auf Informationen über den Projektverlauf und auch dessen Erfolge auf den guten Willen dieser Institutionen angewiesen. Außerdem gibt es keine Verpflichtung für die Projektträger, die Erfolge ihrer Aktivitäten in der Öffentlichkeit auch als Erfolge des Paktes für Arbeit Zeitz darzustellen.
2. Es ist versäumt worden, die Erfolge des Paktes, die sich nur sehr schwer in Arbeitsplätzen beziffern lassen, herauszuarbeiten und für die interne und externe Öffentlichkeit darzustellen. Dies hätte den Erfolgsdruck mit seinen negativen Auswirkungen zumindest abmildern können.

Übertragbarkeit und Perspektiven

Die Übertragbarkeit der Paktstrukturen und Instrumente zeigt sich insbesondere in der Tatsache, dass sie als Vorbild für das Gesamtkonzept »Landesinitiative PAKTE« in Sachsen-Anhalt dienten. Die Arbeit des Paktes für Arbeit Zeitz wird im Rahmen dieser Initiative fortgesetzt.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

In Kooperation mit dem DGB Halle war das DGB-Ortskartell Zeitz der Initiator des Paktes für Arbeit Zeitz. IG Metall und IG BCE waren zwar an der Gründung beteiligt, spielen seitdem aber keine große Rolle.

Hauptmotiv des DGB, sich im Pakt für Arbeit Zeitz zu engagieren, war der Abbau der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit über Bündnisaktivitäten. Auf die grundsätzliche Ausrichtung des Paktes hat der DGB großen Einfluss. Die Gestaltungsmöglichkeiten konkreter Projekte haben in der Regel finanzielle Grenzen.

Weitgehend sichergestellt ist die Beteiligung in Arbeitsgruppen und anderen Gremien. Insbesondere bei den Themenkomplexen »Qualifizierung«, »lokales Kapital für soziale Zwecke« sowie »Vergabe öffentlicher Aufträge an tarifgebundene Firmen« ist der DGB aktiv und bringt teilweise eigeninitiativ Fragestellungen und Themen ein. Allerdings stößt er hier zunehmend an seine personellen Grenzen.

Die Mitarbeit im Bündnis prägt laut DGB innergewerkschaftliche Arbeit und Positionen stark mit. Die im Pakt gewonnenen Erfahrungen werden auch zwischen den einzelnen Hierarchieebenen kommuniziert. Dem DGB ist sehr an einem langfristigen, kontinuierlichen Engagement und an Transparenz seiner Aktivitäten gewerkschaftsextern und -intern gelegen.

Der DGB sieht allerdings bei einer Kooperation in regionalen Netzwerken durchaus auch Risiken: So können seitens anderer Beteiligter beispielsweise Versuche unternommen werden, die gewerkschaftliche Mitwirkung für die Umgehung anderer Gremien wie Tarifvertragspartner zu instrumentalisieren. Vermeiden lassen sich solche Risiken durch klare Vereinbarungen und den Ausschluss von Themen wie Tarifpolitik.

■ Bedingungen für erfolgreiche Netzwerke und Bündnisse

Ein erfolgreiches Bündnis zeichnet sich aus Sicht des DGB durch eine aktive, konsensfähige und verbindliche Beteiligung der drei wichtigsten Partner Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretung und regionale politische Repräsentanten aus.

Benötigt werden außerdem einfache, transparente Arbeitsstrukturen unter Einbezug aller gesellschaftlich relevanten Kräfte, die allerdings strategisch sinnvoll eingesetzt werden müssen. Relevant sind außerdem:

- die Kompetenz aller Beteiligten
- die Verbindlichkeit von Vereinbarungen
- von außen nachvollziehbare Strategien
- realistische Ziele

- Controlling und Moderation des Gesamtprozesses
- eine ausreichende Organisationsfinanzierung.

■ **Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung**

Für eine erfolgreiche Arbeit benötigen sowohl ehren- als auch hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter in lokalen Initiativen Qualifizierungen für die zu bearbeitenden Themen.

Eine unzureichende finanzielle Ausstattung regionaler Bündnisse behindert auch die Umsetzung gewerkschaftsrelevanter Themen.

Eine Intensivierung der bundesweiten Diskussion und Strategieentwicklung über Aktivitäten und Erfahrungen regionaler Bündnisse könnte hilfreich sein, um sinnvolle Ansätze in andere Regionen zu übertragen oder neue Instrumente flächendeckend einzuführen.

Zur Zeit beträgt der zeitliche Aufwand für das Engagement des DGB im Pakt für Arbeit Zeitz mindestens fünf Tage monatlich, häufig auch mehr. Für eine kontinuierliche und gründliche Mitwirkung in regionalen Beschäftigungsbündnissen reichen die gewerkschaftlichen Personalressourcen auf die Dauer nicht aus. Wünschenswert wäre hier die Einführung einer längerfristig angelegten Koordinatenstelle pro Region.

3. BÜNDNISSE FÜR ARBEIT AUF LÄNDEREBENE

Vorgestellt werden fünf Bündnisse für Arbeit auf Landesebene:

Bayern:

Beschäftigungspakt Bayern

Niedersachsen:

Bündnis für Arbeit und Ausbildung

Nordrhein-Westfalen:

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit

Sachsen:

Stiftung Innovation und Arbeit

Sachsen-Anhalt:

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit.

Der Beschäftigungspakt Bayern ist das letzte existierende Bündnis aus dem Umfeld des »Bündnis für Arbeit und Standortsicherung« der Regierung Kohl aus dem Jahr 1996. Die Bündnisse in Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt gehören zum »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« der Regierung Schröder aus dem Jahr 1998.

Die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen ist ein Unikat, da dieses Bündnis zwar landesweit agiert, aber regional vernetzt ist und über einen sektoralen Zugschnitt verfügt.

Als gute Beispiele werden folgende Projekte der Landesbündnisse vorgestellt:

Beschäftigungspakt Bayern:

Arbeitsmarktfonds Bayern

Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen:

LOVE-IT (Lernortverbünde für IT- und Medienberufe)

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in NRW:

Mittelstandsoffensive MOVE

Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben

Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen:

Regionales Gießereinetzwerk Leipzig-Westachsen

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Sachsen-Anhalt:

Umwelt-Allianz Sachsen-Anhalt.

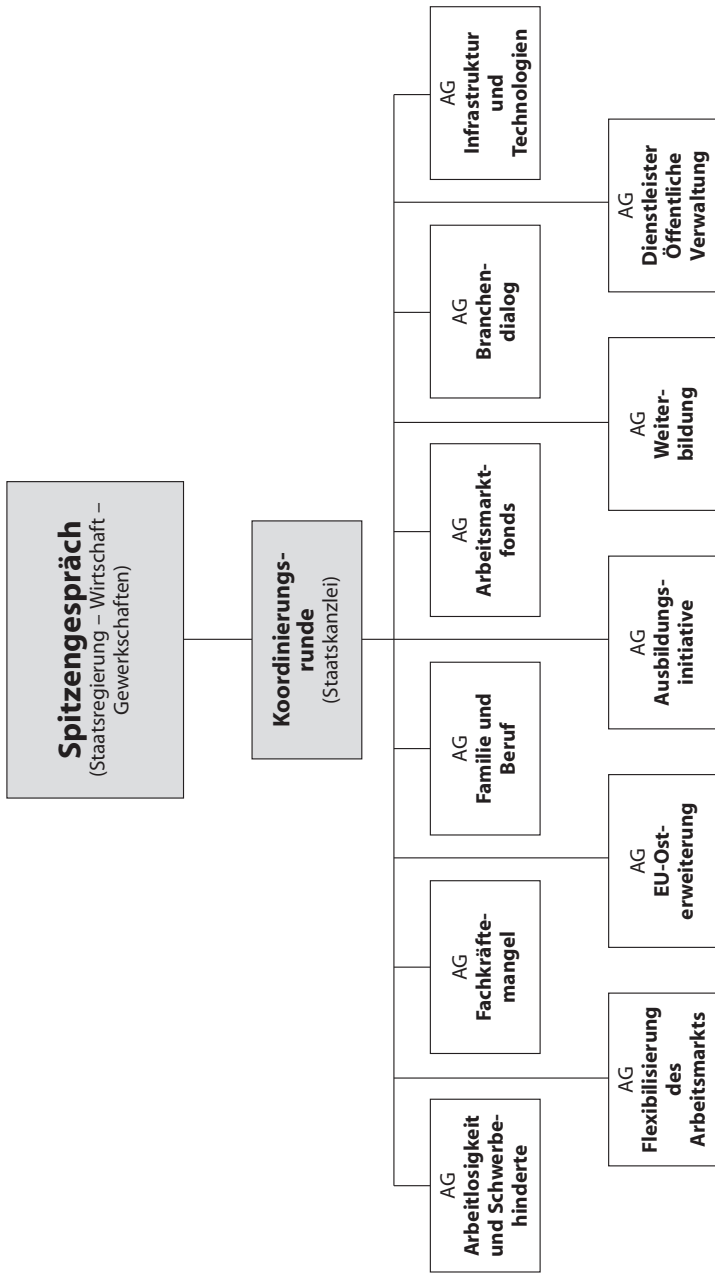
Diese Projekte sind in ihrer Wirkung nicht auf den Horizont ihrer Landesbündnisse beschränkt, sondern sie strahlen in die Regionen aus und setzen damit ein positives Signal für das Verhältnis von zentraler Verantwortung und dezentralem Nutzen.

Der Beschäftigungspakt Bayern ist das »dienstälteste« Bündnis in Deutschland und stammt noch aus dem Umfeld der Initiative der Regierung Kohl. Der Arbeitsmarktfonds Bayern unterstützt Maßnahmen zur Qualifizierung und Arbeitsförderung.

Beschäftigungspakt Bayern gegründet 1997 Bayerische Staatskanzlei , Franz-Josef-Strauß-Ring 1, 80539 München, www.bayern.de DGB Landesbezirk Bayern , Schwanthalerstraße 64, 80336 München, www.dgb-bayern.de	
Beteiligte	Staatsregierung (Staatskanzlei / Ministerien); Wirtschaft (Kammern / Verbände); Gewerkschaften (DGB / Einzelgewerkschaften)
Ziele	»Der Freistaat Bayern, die Organisationen der bayerischen Wirtschaft und der DGB Bayern sind sich einig, in dem Ziel, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft nachhaltig zu verbessern und möglichst viele Arbeitsplätze in Bayern zu sichern und zu schaffen.« (Auszug aus dem Beschäftigungspakte Bayern)
Initialisierung	Gründung: 11. Juni 1996; Initiatoren: Staatskanzlei und DGB; Einladung: Ministerpräsident
Hemmnisse im Gründungsprozess	Keine gravierenden Hemmnisse; abwartende und wenig konstruktive Rolle der Arbeitgeber
Inhalte/Themen	Umfassend: Wirtschafts-(Wachstumsfelder; Technologie; Infrastruktur; Existenzgründungen; Forschung und Wissenschaft; Internationalisierung) und Arbeitsmarktförderung (Zielgruppenprojekte; Ausbildung; Qualifizierung; Existenzgründungen)
Arbeitsphilosophie	Konsens; tripartistisch; projektbezogen
Finanzierung	Privatisierungserlöse als Basis
Vernetzung	Bund und Länder: nein bzw. kaum; Region: ja: projekt- und fallbezogen
Ergebnisse/Effekte	Einschätzung der Beteiligten in ausgewählten Fällen (Ausbildungsstellen; Arbeitsmarktfonds; High-Tech-Offensive) gut; Kritik der Gewerkschaften insbes. an der Themenbearbeitung »Weiterbildung« und »regionaler Ausgleich«.
Stärken/Schwächen	Stärke: Langlebigkeit durch realistische Ziele und Selbstbeschränkung; Schwäche: verbesserungswürdige Vernetzung mit analogen Länderinitiativen und Regionen, auch bei den Gewerkschaften wenig innergewerkschaftliche Resonanz

BÜNDNISSE FÜR ARBEIT AUF LÄNDEREBENE

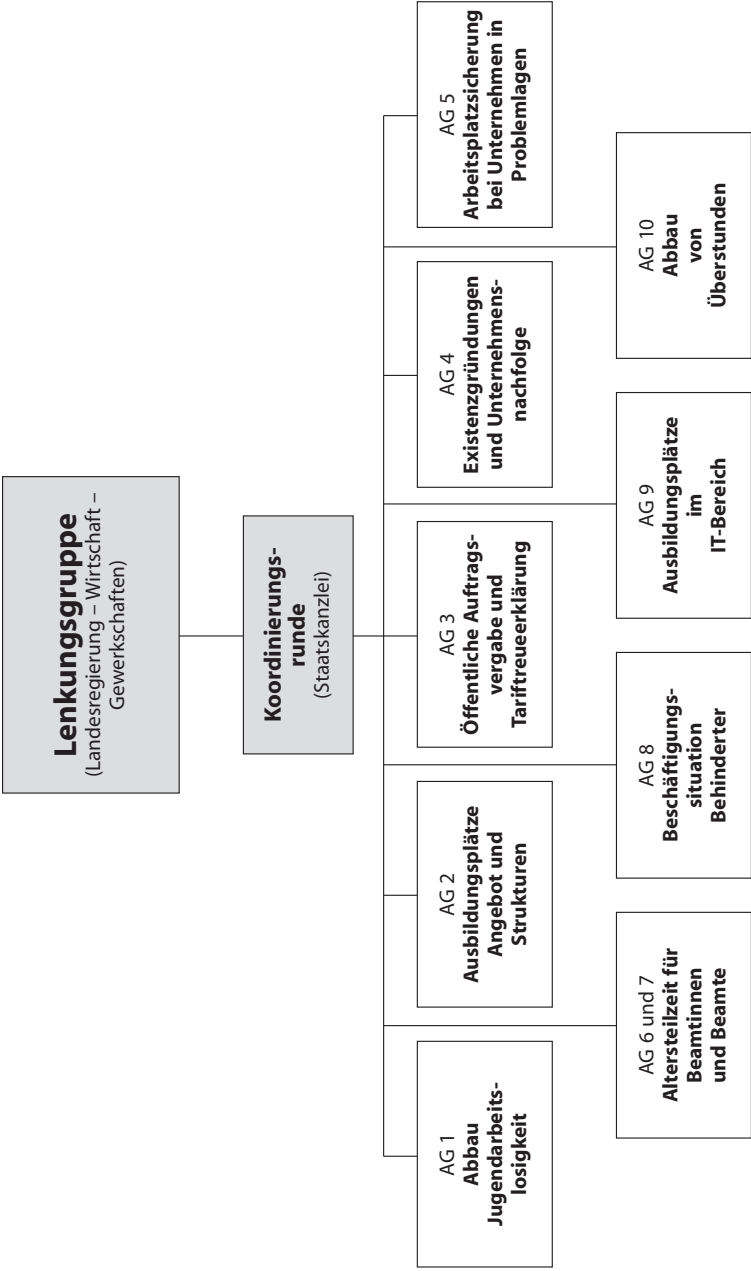
Beschäftigungspakt Bayern



Das Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen verfolgt ähnliche Ziele und Prinzipien wie die Initiative der Regierung Schröder auf Bundesebene. Das Projekt LOVE-IT (Lernortverbünde für IT- und Medienberufe) will der Jugendarbeitslosigkeit und dem Lehrstellenmangel durch die Förderung konkreter Ausbildungsvorhaben in der Informationstechnologie begegnen.

Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen 7. Dezember 1998 Niedersächsische Staatskanzlei, Planckstraße 2, 30169 Hannover, www.niedersachsen.de DGB Landesbezirk Niedersachsen/Bremen, Dreyerstraße 6, 30159 Hannover, www.nsb.dgb.de	
Beteiligte	Landesregierung (Staatskanzlei / Ministerien); Wirtschaft (Kammern / Verbände); Gewerkschaften (DGB / Einzelgewerkschaften)
Ziele	Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen – Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze – Sicherung der Zukunftschancen der Jugendlichen in Ausbildung und Beruf
Initialisierung	Gründung: 7. Dezember 1998; Initiatoren: Staatskanzlei und DGB; Einladung: Ministerpräsident
Hemmnisse im Gründungsprozess	Keine gravierenden Hemmnisse
Inhalte/Themen	Umfassend: Wirtschafts- (Existenzgründungen; Unternehmenshilfen; Kapitalbereitstellung; Arbeitszeitregelungen; Tariftreue) und Arbeitsmarktförderung (Ausbildung; Qualifizierung; IT-Initiativen)
Arbeitsphilosophie	Konsens; tripartistisch; projektbezogen
Finanzierung	Kofinanzierungsmodelle primär öffentlicher Partner
Vernetzung	Bund und Länder: wenig – nur selektiv themenbezogen; Region: wenig – nur selektiv themenbezogen
Ergebnisse/Effekte	Einschätzung der Beteiligten in ausgewählten Fällen (Ausbildungsstellen; Qualifizierung) gut
Stärken/Schwächen	Stärke: Langlebigkeit durch realistische Ziele und Selbstbeschränkung; Schwäche: verbesserungswürdige Vernetzung mit analogen Länderinitiativen und Regionen, auch bei den Gewerkschaften wenig öffentliche und innergewerkschaftliche Resonanz; sehr unterschiedliches Engagement der Einzelgewerkschaften

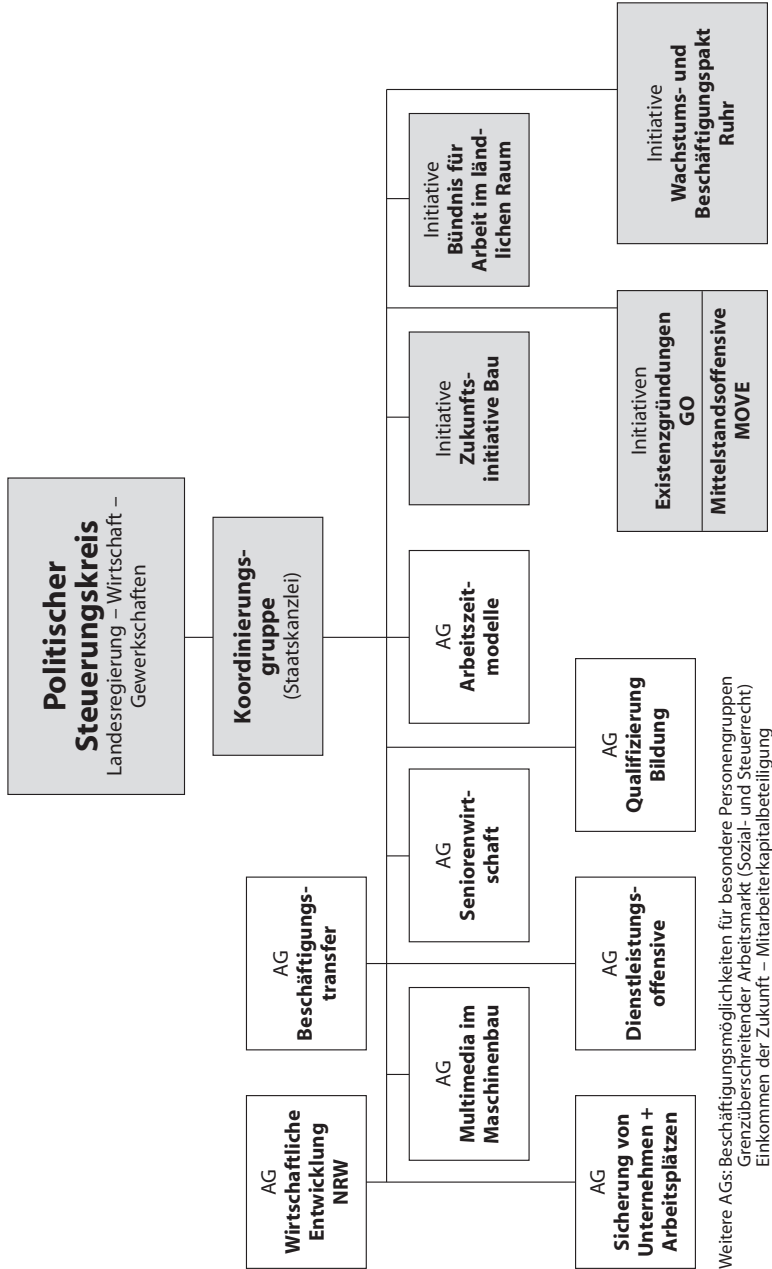
BÜNDNIS FÜR ARBEIT UND AUSBILDUNG IN NIEDERSACHSEN



Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Nordrhein-Westfalen greift auf Erfahrungen zurück, die seit 1989 in verschiedenen strukturellen politischen Projekten und Programmen gesammelt wurden. Wie die Beispiele Mittelstandsoffensive MOVE und das Projekt Insolvenzabsicherung von Arbeitszeitguthaben zeigen, beschäftigt sich das Bündnis im Detail mit konkreten Aufgabenstellungen.

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW Gegründet 18. Dezember 1998 Staatskanzlei NRW: Stadttor 1, 40219 Düsseldorf, www.nrw.de Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk NRW: Friedrich-Ebert-Straße 34-38, 40210 Düsseldorf, www.nrw.dgb.de	
Beteiligte	Landesregierung (Kabinett); Wirtschaft (Kammern / Verbände); Gewerkschaften (DGB/.Einzelgewerkschaften), Kirchen, Landesarbeitsamt, Institut für Arbeit und Technik
Ziele	Ideen, Konzepte und Modellvorhaben zur Schaffung und zum Erhalt zukunftssicherer Arbeitsplätze
Initialisierung	Gründungsbeschluss: 18. Dezember 1998; Initiatoren: Staatskanzlei und DGB; Einladung zur 1. Sitzung am 29. Januar 1999; Ministerpräsident
Hemmnisse im Gründungsprozess	Keine gravierenden Hemmnisse
Inhalte/Themen	Umfassend: Wirtschafts- (Mittelstandsförderung; Existenzgründungen; sektorale Initiativen – Bau – Textil – Maschinenbau- Dienstleistungen; Hilfen für Unternehmen in Krisensituationen, Kapitalbereitstellung; Arbeitszeitmodelle) und Arbeitsmarktförderung (Ausbildung; Qualifizierung; Beschäftigtertransfer; Beschäftigung für Geringqualifizierte)
Arbeitsphilosophie	Konsens; tripartistisch; projektbezogen
Finanzierung	Kofinanzierungsmodelle primär öffentlicher Partner
Vernetzung	Bund und Länder: wenig – nur selektiv themenbezogen; Region: ja – themenbezogen
Ergebnisse/Effekte	Einschätzung der Beteiligten bei den meisten Initiativen und Projekten: gut
Stärken/Schwächen	Stärke: Langlebigkeit durch Vorerfahrung und Support-Strukturen; realistische Ziele; umfassender Ansatz Schwäche: wenig öffentliche und innergewerkschaftliche Resonanz

BÜNDNIS FÜR ARBEIT, AUSBILDUNG UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT NRW (ORGANIGRAMM)



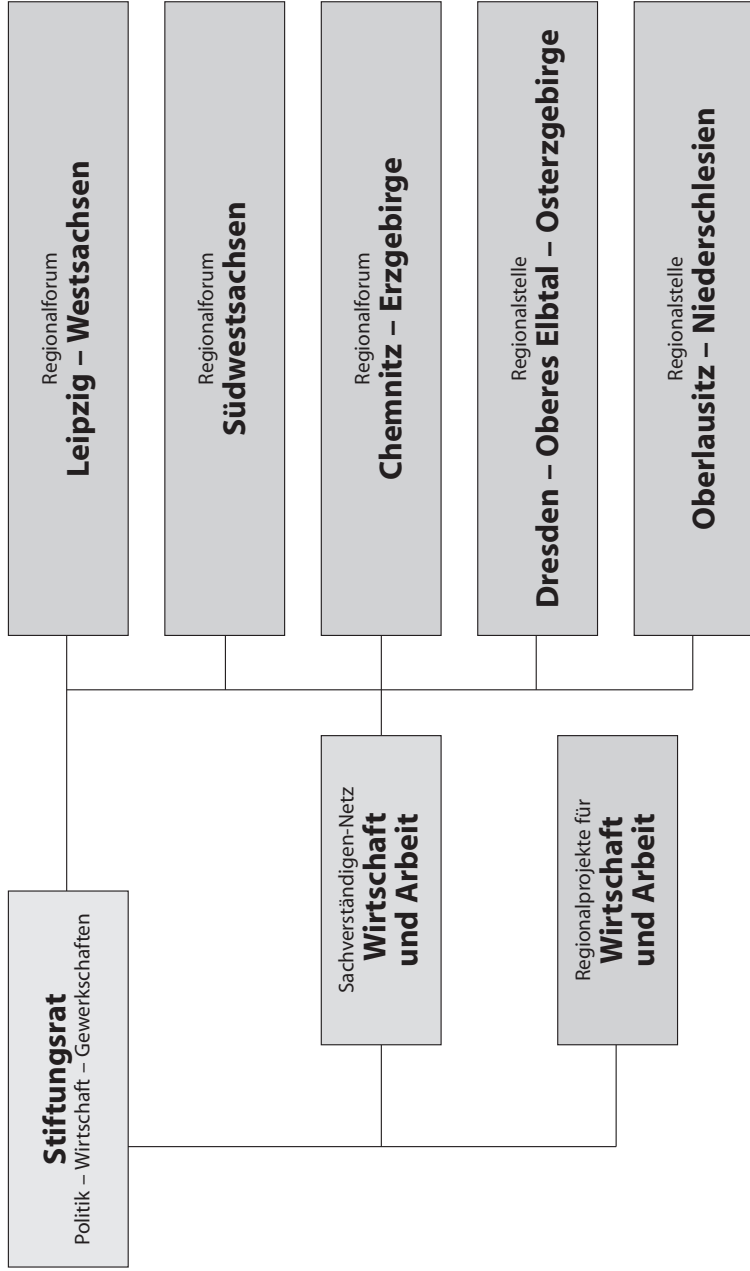
Übersicht: Arbeitsgruppen und Initiativen des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW

Aktion	Titel/Auftrag	Agenda/Ergebnisse
AG	Unterstützung tariflicher Vereinbarungen zur Altersteilzeit und weiterer Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung – Absicherung von Arbeitskonten gegen Insolvenzrisiken	Bestandsaufnahme Fachtagung Publikationen
AG	Arbeitszeitmodelle	Fachtagungen Aktion »100 Betriebe« Arbeitszeitberatung Leitfaden Datenbank
AG	Zukunftsinitiative Bau	Baugipfel Fachkongresse Projekte
	AG Bekämpfung der illegalen Beschäftigung	Maßnahmen
AG	Beschäftigungsmöglichkeiten für besondere Personengruppen	Modellversuche Projekte
AG	Dienstleistungsoffensive	Strategiepapier Strukturdaten Projekte
AG	Einkommen der Zukunft – Mitarbeiterkapitalbeteiligung und betriebliche Altersversorgung in NRW	Bestandsaufnahme Konzeptpapier Landesinitiative Projektbüro
AG	Multimedia im Maschinenbau	Tagungen Projekte Internetportal Promotion Tour
AG	Steuerungskreis Weiterbildungsinitiative NRW	Praxiswerkstätten
	Thema: Qualifizierungsbedarf in KMUs	
	Thema: Qualifizierung Arbeitsloser und von Arbeitslosigkeit Bedrohter (Selbstlernkompetenzen)	
	Thema: Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Weiterbildung	
AG	Seniorenwirtschaft (Beschäftigungspotenziale aufgrund der demographischen Entwicklung)	Strategiepapier Projekte Workshops
	AG Freizeit	
	AG Neue Medien	
AG	Transfergesellschaften	Fachtagungen Kompetenznetz Modellprojekte Informationsmaterial Informationsmesse
AG	Wirtschaftsdaten – Wirtschaftliche Entwicklung Nordrhein-Westfalens	Strukturdaten Programme Initiativen
AG	Zukunftssicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen	Mittelstandsoffensive MOVE Projekte
	AG Krisenmanagement und Unternehmensfortführung	Fachtagungen Phoenix-Turn-around-fonds
	AG Unternehmen in Veränderungsprozessen	Fachtagungen Wettbewerb »Fachkräfte« Projekte
Initiative	Ausbildungskonsens	In allen Initiativen: Information und Beratung, Kampagnen, Fachtagungen, Kongresse und Workshops, Modellver- suche und Projekte
Initiative	Bündnis für Arbeit im ländlichen Raum	
Initiative	Gemeinschaftsinitiative Beschäftigungstransfer	
Initiative	GO – Gründungsoffensive	
Initiative	MOVE – Mittelstandsoffensive	
Initiative	Wachstums- und Beschäftigungspakt Ruhr	
Initiative	Zukunftsinitiative Bau	
Initiative	Zukunftsinitiative Textil	

Die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen ist ein Unikat. Obwohl sie landesweit operiert, konzentriert sie sich auf die Stärkung der Wirtschaftsstrukturen in den Regionen. Das Projekt Regionales Gießereinetzwerk Leipzig-West Sachsen zeigt beispielhaft, wie durch gebündeltes Vorgehen eine die Region prägende Branche entwickelt werden kann.

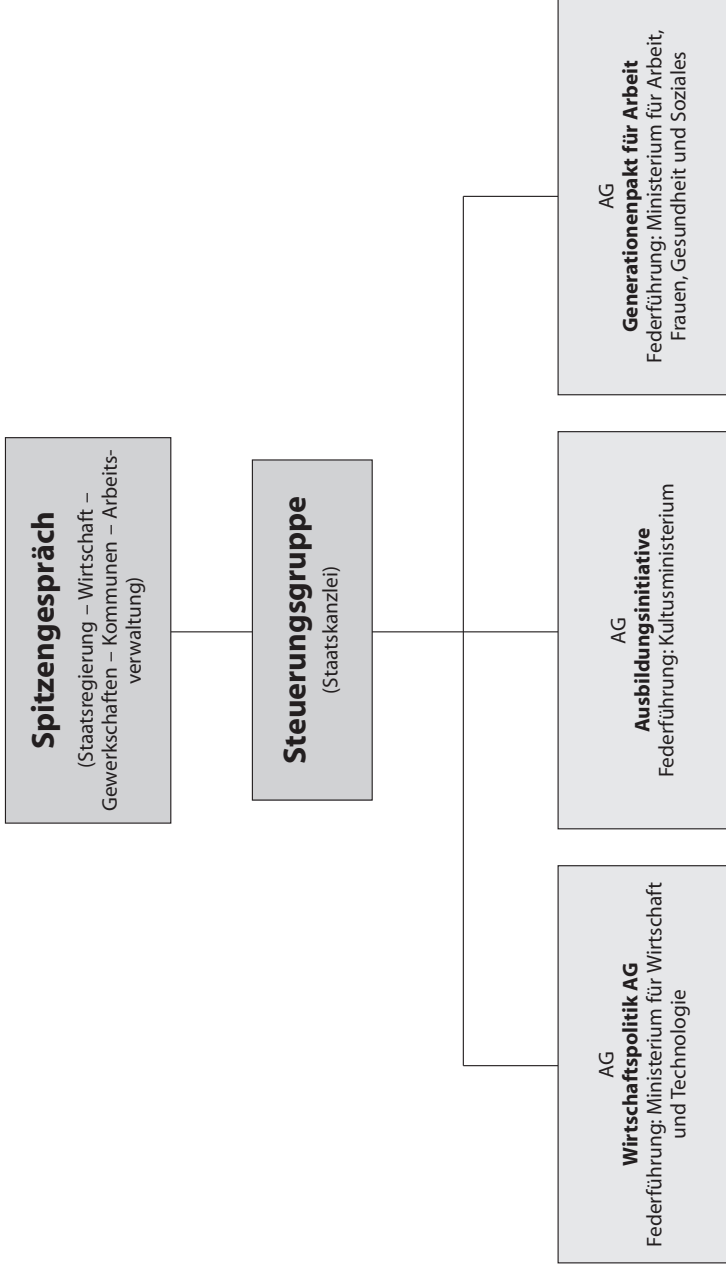
Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen 15. Januar 1997 Bertolt-Brecht-Allee 24, 01309 Dresden, www.stiftung-ias.de	
Beteiligte	Staatsministerien (Wirtschaft/Innen/Gleichstellungsbeauftragte); Wirtschaft (allgemein/Metall und Elektro); Gewerkschaften (DGB/ IGM)
Ziele	Beitrag zur Sicherung vorhandener und Entstehung zusätzlicher Beschäftigung
Initialisierung	Gründung: 15. Januar 1997; Initiatoren: Landesregierung, IGM und DGB
Hemmnisse im Gründungsprozess	Keine gravierenden Hemmnisse
Inhalte/Themen	Sektoral/regional: (Ausbildung; Qualifizierung; Unternehmensstabilisierung; Kompetenznetzwerke; Branchendialoge)
Arbeitsphilosophie	Konsens; tripartistisch; stark projektbezogen
Finanzierung	Kofinanzierungsmodelle primär öffentlicher Partner bei den Projekten plus Landeshaushalt mit Sockelfinanzierung für die Stiftung
Vernetzung	Bund und Länder: kaum; Region: organisiert und intensiv mit 5 Regionalforen und Regionalsekretariaten
Ergebnisse/Effekte	Einschätzung der Beteiligten: gut
Stärken/Schwächen	Stärke: Projektorientierung; pragmatisches Herangehen; Vernetzung mit den Regionen; Schwäche: »wackelige« Finanzierung; hohe Belastung durch dünne Personaldecke

STIFTUNG INNOVATION UND ARBEIT SACHSEN



Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Sachsen-Anhalt kommt ebenfalls aus dem Zusammenhang der Schröder-Initiative. Das Beispiel Umweltallianz Sachsen zeigt, wie Politik, Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit jeweils eigenem Nutzen gemeinsam an einem sensiblen, übergeordneten Thema zusammenarbeiten können.

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Sachsen-Anhalt 28. Januar 1999 Staatskanzlei des Landes Sachsen-Anhalt, Domplatz 4, 39104 Magdeburg, www.sachsen-anhalt.de DGB Landesbezirk Sachsen-Anhalt, Otto-von-Guericke-Straße 6, 39104 Magdeburg, www.sachsen-anhalt.dgb.de	
Beteiligte	Landesregierung (Staatskanzlei / Ministerien); Wirtschaft (Kammern / Verbände); Gewerkschaften (DGB/Einzelgewerkschaften); Kommunen; Arbeitsverwaltung
Ziele	Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze – Sicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen
Initialisierung	Gründung: 28. Januar 1999; Initiatoren: Staatskanzlei und DGB; Einladung: Ministerpräsident
Hemmnisse im Gründungsprozess	Keine gravierenden Hemmnisse
Inhalte/Themen	Umfassend: Wirtschafts- (Existenzgründungen; Mittelstandshilfen; Kapitalbereitstellung; Solidarpakt II;) und Arbeitsmarktförderung (Ausbildung; Fachkräftequalifizierung; Übergang: »Aktiv zur Rente«); Initiativen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit
Arbeitsphilosophie	Konsens; tripartistisch; projektbezogen
Finanzierung	Kofinanzierungsmodelle primär öffentlicher Partner
Vernetzung	Bund und Länder: kaum; Region: kaum
Ergebnisse/Effekte	Einschätzung der Beteiligten in ausgewählten Fällen (Ausbildungsstellen; Qualifizierung; Solidarpakt II, Umweltallianz) gut
Stärken/Schwächen	Stärke: Langlebigkeit durch realistische Ziele; Selbstbeschränkung und partnerschaftlichen Umgang; Schwäche: verbesserungswürdige Vernetzung mit analogen Länderinitiativen und Regionen, auch bei den Gewerkschaften; wenig öffentliche und innergewerkschaftliche Resonanz



3.1. BESCHÄFTIGUNGSPAKT BAYERN

Entstehungshintergrund

Der Beschäftigungspakt Bayern wurde am 11. Juni 1996 abgeschlossen. Seine Ziele sind umfassend:

- Wachstums- und technologieorientierte Initiativen
- arbeitsmarktpolitische Innovationen und Impulse

Die Initiativrolle für das Zustandekommen des Beschäftigungspakts reklamieren sowohl die Politik als auch die Gewerkschaften für sich. Fest steht, dass sich beide Partner im Vorbereitungsprozess stark engagierten. In einer Vielzahl von Gesprächen (die Gewerkschaftsseite zählt 26 Termine auf) wurden mögliche Themen benannt, Positionsbestimmungen kommuniziert, Verbindlichkeitsgrade diskutiert, Regularien festgelegt und Organisationsfragen gelöst.

Die Arbeitgeber verhielten sich weitgehend abwartend. Ein Forderungskatalog vom März 1996 mit 65 Einzelforderungen erwies sich als kontraproduktiv für den Arbeitsprozess, spielte dann aber im weiteren Verlauf keine wesentliche Rolle für die inhaltliche Ausgestaltung des Beschäftigungspakts.

Drei Faktoren waren für die Gründung ausschlaggebend:

- Die Überzeugung, dass angesichts des Problemdrucks Arbeitslosigkeit und Beschäftigungsabbau jede Chance für mehr Ausbildungs- und Arbeitsplätze zu ergreifen sei und alle Handlungsspielräume ausgelotet und ausgeschöpft werden müssten.
- Der Realismus, nicht Unmögliches zu verlangen und Machbares mit vertretbarer Kompromissbereitschaft zu erreichen
- Die Gestaltungs- und Überzeugungskraft der eigenen Vorschläge und Initiativen und das Engagement und Beharren bei der Verfolgung und Umsetzung der Ziele und Beschlüsse.

Akteure und Ziele

Gegründet wurde der Pakt von der bayerischen Staatsregierung, der Bayerischen Vereinigung der Arbeitgeberverbände, dem Landesverband der Bayerischen Industrie, der Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen IHKs, dem Bayerischen Handwerkstag und der Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen HWKs.

Von gewerkschaftlicher Seite waren der DGB Landesbezirk Bayern, die IG Metall Landesbezirk Bayern, die IG BCE Landesbezirk Bayern, die DPG Landesbezirk Bayern mit dabei.

Allgemeine Zielsetzung:

- Nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft
- Schaffung und Sicherung möglichst viele Arbeitsplätze.

Dieses Ziel wird durch drei Punkte konkretisiert:

1. Stop des Beschäftigungsabbaus;
2. Halbierung der Zahl der Arbeitslosen durch Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Gründung neuer Existenzen;
3. Schaffung eines ausreichenden Ausbildungsangebots, damit jedem Lehrstellenbewerber ein Ausbildungsplatz zur Verfügung steht.

Im Mittelpunkt des Beschäftigungspakts steht das gemeinsame Ziel, die Zahl der Arbeitslosen des Jahres 2000 zu halbieren und ein ausreichendes Ausbildungsplatzangebot zur Verfügung zu stellen.

Zwar wird die tarifpolitische Autonomie der Sozialpartner nicht in Frage gestellt, die Verbände der Wirtschaft und der DGB Bayern verpflichten sich aber im Beschäftigungspakt, »in ihren Bereichen auf beschäftigungsorientierte Tarifabschlüsse hinzuwirken. Insbesondere sollen die Tarifverhandlungen bis zum Jahr 2000 unter dem Leitmotiv Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen geführt werden.«

Organisation

Der Beschäftigungspakt Bayern kennt drei Organisationsebenen

Das **Spitzengespräch** findet zweimal jährlich statt. Seine Aufgabe ist es, die Richtung und die Schwerpunkte der Arbeit zu bestimmen, (öffentliche) Bilanz zu ziehen, die Arbeitsergebnisse zu bewerten, Schlussfolgerungen abzuleiten und neue Initiativen auf den Weg zu bringen. Am Spitzengespräch nehmen die unterzeichnenden Organisationen des Beschäftigungspaktes und die Minister der für die Umsetzung relevanten Fachministerien (in der Regel die Bereiche Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Finanzen) teil.

In den **Koordinierungsrunden** bewertet eine schlank besetzte Lenkungsgruppe unter Federführung der Staatskanzlei die operative Seite des Arbeitsprozesses und seine Resultate. Die Lenkungsgruppe ist das Bindeglied zwischen den Spitzengesprächen und zu den Arbeitsgruppen. Sie wirkt als qualitativer Filter, führt die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zusammen und bereitet die Spitzengespräche vor.

Die **Arbeitsgruppen** arbeiten fallbezogen an der Umsetzung bestimmter Themen. Die administrative Federführung und Präsenz der Fachministerien trägt dabei

zur Konkretisierung von Umsetzungsfragen und zur querschnittsbezogenen Betrachtung von komplexen Fragestellungen positiv bei.

Das gesamte administrativ-organisatorische Management des Arbeitsprozesses liegt bei der Landesregierung. Das bringt für die Sozialpartner organisatorische Entlastung.

Inhalte und Themen

Zu den folgenden Themen gibt es Arbeitsgruppen:

- Arbeitslosigkeit und Schwerbehinderte
- Fachkräftemangel
- Familie und Beruf
- Arbeitsmarktfonds
- Branchendialog
- Infrastruktur und Technologien
- Flexibilisierung des Arbeitsmarktes
- EU-Ost-Erweiterung
- Ausbildungsinitiative
- Weiterbildung
- Dienstleister Öffentliche Verwaltung.

Am Beispiel der »High-Tech-Offensive Bayern« aus dem Jahr 1999 lässt sich verdeutlichen, wie das auf Konsens und Drittelparität aufgebaute Beteiligungsprinzip (Staat, Wirtschaft, Gewerkschaften) und die damit verbundene Arbeitsphilosophie des Beschäftigungspakts Bayern bis in die Regionen hinein wirkt.

Die High-Tech-Offensive umfasst:

1. den Ausbau von High-Tech-Zentren von Weltrang;
2. die Stärkung der regionalen Technologie-Kompetenz der sieben Regierungsbezirke;
3. die Qualifizierung, Existenzgründung und Technologie-Infrastruktur;
4. die Internationalisierung von Forschung und Technik.

Die wirtschaftspolitische Schwerpunktsetzung liegt bei den Schlüsseltechnologien Life Sciences, Umwelttechnik, Neue Werkstoffe, Mechatronik und Informations- und Kommunikationstechnik. Die Bayerische Staatsregierung investiert für diese Schwerpunkte in Augsburg, Bamberg, Bayreuth, Erlangen-Nürnberg, München, Regensburg, Passau und Würzburg 664,6 Mio. Euro.

Auf der Grundlage dieser inhaltlichen Orientierung und unter der Moderation der Bezirksregierungen konnte jede Region Projekte zur Stärkung ihrer regionalen Technologiekompetenz entsprechend ihrer eigenen Prioritäten, Potenziale und

Kompetenzen mit einem Budgetrahmen von 25,56 Mio. Euro zur Förderung anmelden. Das Auswahlverfahren erfolgte in enger Abstimmung zwischen den regional und lokalen Vertretern der Städte und Gemeinden, der Wirtschaft, den Gewerkschaften und der Wissenschaft. Landesweit haben die regionalen Koordinierungskreise 165 Projekte zur Förderung vorgeschlagen.

Für viele Regionen war dieses Verfahren ein Novum. In Regionen, in denen der Konsensgedanke schon eingeübt war, wurde diese Praxis bestätigt und vertieft. In den Regionen ohne Erfahrung mit einer derartigen Beteiligungspraxis hatte dieses Vorgehen Vorbildfunktion und setzte Maßstäbe für die weitere Arbeit.

Trotzdem war das Verhältnis aller Akteure nicht immer ungetrübt. Im Jahr 2001 kam es zu einer ernsthaften Kritik der Paktpraxis durch die Gewerkschaften. Zwar war der DGB bei den Themen »Ausbildung« und »Arbeitsmarktfonds« zu durchaus positiven Einschätzungen gekommen, aber bei anderen Punkten konstatierte man einen Still-, wenn nicht sogar Rückstand.

Insbesondere beim Thema »Weiterbildung/Qualifizierung« sah der DGB seine Hoffungen gänzlich unerfüllt und reklamierte eine Blockadehaltung der Arbeitgeber. Die Weiterführung des Beschäftigungspakts wurde in Frage gestellt.

Am 2. November 2001 kam es zu einem Spitzengespräch, in dem eine grundsätzliche Bilanz gezogen wurde. Die Staatsregierung äußerte deutlich ihr Interesse an der Fortführung des Beschäftigungspakts und verpflichtete sich zu einer Gesetzesinitiative für ein bayerisches Maßstäbengesetz zur beruflichen Weiterbildung. Zwar erklärten die Arbeitgeber, dass sie in diesem Vorhaben »keine Vorwegfestlegung auf ein Weiterbildungsgesetz« sehen, der DGB Bayern aber wertete die von allen Paktparteien gemeinsam getragene Absichtserklärung als entscheidenden Durchbruch. Zusätzlich wurde die Arbeit von acht Arbeitsgruppen in Beschlussfassungen bewertet und mit weiteren Aufträgen ausgestattet.

Finanzierung

Die Finanzierung der Vorhaben speist sich im Wesentlichen aus Privatisierungserlösen des Freistaates Bayern.

Vernetzung

Die Staatskanzlei sah den Beschäftigungspakt Bayern im Zusammenhang mit der Initiative »Bündnis für Arbeit und Standortsicherung« der Kohl-Regierung und ihren Programm zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung. Dieser Bezug zur Bundesebene ist durch das schnelle Scheitern des Bündnisses und den Regierungswechsel 1998 entfallen.

Zwischen dem Beschäftigungspakt Bayern und anderen Länderbündnissen besteht kein geregelter Informations- und Erfahrungsaustausch.

Anders sieht es mit der regionalen Vernetzung aus. Sie geschieht themenbezogen sektoral, wie am Regionalkonzept der High-Tech-Offensive erläutert. Kommunikation, operative Vernetzung der Akteure und fallbezogenes Management haben den Vorrang, institutionalisierte dauerhafte Strukturen auf Regionalebene bestehen flächendeckend nicht.

Effektivität und Bewertung

Wie die Arbeitsergebnisse beurteilt werden und welche Effekte zu verzeichnen sind, kann aus einer Synopse mit Auszügen aus den Beschlüssen des Spitzengesprächs vom 2. November 2002 entnommen werden.

Überblick: Bewertungen der Arbeitsgruppenergebnisse durch die Partner des Beschäftigungspakts Bayern

Ausbildungsstellensituation	Die Partner des Beschäftigungspakts Bayern stellen fest, dass es [...] wieder gelungen ist, dem weitaus größten Teil der Jugendlichen einen Ausbildungsplatz zu vermitteln. Die Situation konnte gegenüber dem Vorjahr nochmals verbessert werden. Trotz dieses Erfolges bestehen bereits jetzt insbesondere regionale Probleme [...] die alle Aufmerksamkeit erfordern
Der bayerische Arbeitsmarktfond	Die Partner des Beschäftigungspaktes Bayern stellen fest, dass der Arbeitsmarktfonds [...] wieder einen wirksamen Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in Bayern geleistet hat. Die Arbeitsgruppe Arbeitsmarktfonds wird beauftragt, ihre bewährte konsensorientierte Arbeit fortzusetzen
Arbeitslosigkeit Schwerbehinderter	Die Partner des Beschäftigungspakts Bayern begrüßen den Abbau der Arbeitslosigkeit schwerbehinderter Menschen in Bayern um knapp 15 % seit Oktober 1999
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Die Partner des Beschäftigungspakts Bayern stimmen darin überein, dass das Netz verlässlicher Kinderbetreuung unter Beachtung des Vorrangs der freien Träger weiter für alle Altersgruppen am Bedarf orientiert ausgebaut werden muss
Sozialverträgliche Gestaltung der EU-Osterweiterung	Die Arbeitsgruppe befasst sich [...] mit einer Reihe von Einzelmaßnahmen und prüft einschlägige Fördermöglichkeiten im Rahmen der zur Verfügung stehenden Instrumentarien. Die Arbeitsgruppe wird entsprechende Maßnahmenvorschläge unterbreiten
Fachkräftemangel	Die Partner des Beschäftigungspakts nehmen den von der Arbeitsgruppe »Fachkräftemangel« vorgelegten Bericht zustimmend zur Kenntnis. Die Partner des Beschäftigungspakts Bayern beauftragen die Arbeitsgruppe »Fachkräftemangel«, auf der Grundlage des vorliegenden Berichts, alle konsensfähigen Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels unter Benennung der entsprechenden Zuständigkeiten weiter zu konkretisieren, entsprechende Instrumente auszuarbeiten und zur Umsetzung vorzubereiten
Weiterbildung	Diese Ziele sollen mit einem bayerischen Maßstäbengesetz zur beruflichen Weiterbildung, durch Tarifvertrag oder Maßnahmen sonstiger Art erreicht werden. Protokollerklärung: Die Wirtschaft sieht darin keine Vorfestlegung auf ein Weiterbildungsgesetz.
Flexibilisierung des Arbeitsmarktes	Die Partner des Beschäftigungspakts bitten das Arbeitsministerium, im Benchmarking-Bericht die länderspezifischen Handlungsmöglichkeiten auf bayerischer Ebene herauszuarbeiten.

Als Highlights des Beschäftigungspakts Bayern werden drei Initiativen angesehen:

- High-Tech Offensive Bayern
- Bayerische Arbeitsmarktfonds
- Ausbildungsstelleninitiative

Das Ziel, die Arbeitslosigkeit zu halbieren, konnte nicht erreicht werden. Die Arbeitslosenquote im Monat Februar 2002 betrug in Bayern 6,8 Prozent. Zum Abschluss des Beschäftigungspakts 1996 lag sie im Jahresdurchschnitt bei 7,5 Prozent.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

Der DGB hat sich intensiv und beharrlich um das Zustandekommen des Beschäftigungspakts Bayern bemüht. Dieses Engagement ist nicht unumstritten und wird mit genereller Kritik an dem Vorhaben verknüpft.

Trotzdem wird der Beschäftigungspakt Bayern grundsätzlich akzeptiert. Zukünftig sind jedoch substantielle Verbesserungen nötig, sei es im Arbeitsmarktfonds, beim Ausgleich gravierender regionaler Ungleichheiten in Bayern oder bei der Weiterbildung, wenn der Beschäftigungspakt seine Existenzberechtigung behalten will.

Der DGB sieht sein Verdienst und seine Gestaltungsmöglichkeiten durch die Themen und durch die Ergebnisse bestätigt: Weiterbildung und Arbeitsmarktpolitik, Ausbildungsstellen und Tariftreueerklärung und das Landesvergabegesetz werden als ureigene gewerkschaftliche Themen gesehen. Die Begrenzungen in den Handlungsmöglichkeiten werden nicht geleugnet, ein Verzicht auf diese Möglichkeiten aber ausgeschlossen – jedenfalls solange wie bei allen Beteiligten der Wille zu Lösungen zu erkennen ist.

■ Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung

Auf der Landesebene wird die Vorbereitung und Abstimmung unter den Beteiligten für ihre Positionen und Beiträge auf allen Arbeitsebenen des Beschäftigungspakts als gut angesehen. Zwar ist die Liebe zu dem Projekt zwischen den Einzelgewerkschaften unterschiedlich verteilt; Brüche, die die Arbeit unmöglich machen, gibt es aber es nicht.

Der Arbeitsaufwand wird von den aktiv Beteiligten als erheblich, aber zumutbar bezeichnet. Dies gilt insbesondere, wenn die Arbeitsaufträge mit der Stellenfunktion als Hauptamtlicher in der Gewerkschaftsarbeit inhaltlich weitgehend

übereinstimmen. Unvertretbare bzw. untragbare finanzielle Belastungen entstehen nicht. Die personellen und organisatorischen Ressourcen reichen aus.

Ein Austausch mit der DGB-Zentrale oder den Zentralen der Einzelgewerkschaften findet nur sporadisch aufgrund persönlicher Kontakte statt. Eine Auswertung und ein Abgleich mit den Erfahrungen anderer gewerkschaftlicher Akteure wird als hilfreich angesehen.

Bezüge zu den übrigen Länderbündnissen werden durchaus gesehen, können aber nicht kontinuierlich ausgewertet werden. Beim »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« wird zwar der Verlauf verfolgt, ein Bezug zur eigenen Arbeit aber nicht hergestellt; regelmäßige Kontakte zur Geschäftsstelle des Bündnisses oder zu den gewerkschaftlichen Akteuren auf Bundesebene bestehen nicht.

Die Kommunikation nach unten in die Regionen wird differenziert beurteilt. Informationsweitergabe über Sitzungs- und Arbeitsergebnisse findet routinemäßig statt. Im Großen und Ganzen gibt es aber keinen geordneten Abstimmungsprozess mit der einzelgewerkschaftlichen Basis. Der Beschäftigungspakt ist primär Angelegenheit der Landesebene.

Beispiel: Arbeitsmarktfonds Bayern

Aufgabe

Der Arbeitsmarktfonds war von Beginn an Bestandteil des Beschäftigungspakts Bayern. Aus ihm werden Maßnahmen zur Qualifizierung und Arbeitsförderung unterstützt. Zielgruppen des Arbeitsmarktfonds sind Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen.

Beteiligte

Die Umsetzung des Arbeitsmarktfonds wird durch eine Arbeitsgruppe vorgenommen, die sich aus Vertretern folgender Institutionen zusammensetzt:

- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw),
- Industrie- und Handelskammern (IHK),
- Handwerkskammern (HWK),
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB),
- Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB),
- Landesarbeitsamt Bayern,
- Vertretern des Arbeits-, Wirtschafts- und Finanzministeriums.

Arbeitsschwerpunkte

Die Arbeitsgruppe arbeitet nach dem Konsensprinzip. Ihre Tätigkeit liegt auf drei Schwerpunkten:

1. Zum einen legt die Arbeitsgruppe die inhaltlichen und regionalen Schwerpunkte des Arbeitsmarktfonds fest. Bei dieser Entscheidung berücksichtigt sie aktuelle allgemeine Arbeitsmarktentwicklungen, neuere Ansätze und Konzepte bei Arbeitsmarktprojekten und die regionalen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt.
2. Eine wichtige Rolle spielt auch die Abgrenzung und ergänzende Funktion des Arbeitsmarktfonds zu anderen Förderlinien wie ESF (Europäischer Sozialfonds), SGB III (Sozialgesetzbuch) oder BSHG (Bundessozialhilfegesetz).
3. Die Arbeitsgruppe bewertet in zwei Auswahlrunden pro Jahr (Frühjahr und Herbst) die Anträge auf Förderung und wählt die aus ihrer Sicht geeigneten Projekte aus.

Die inhaltlichen Kriterien, die bei der Auswahl angewandt werden, sehen zur Zeit wie folgt aus:

■ **Keine Dauerförderung:**

Der Arbeitsmarktfonds ermöglicht nur eine Anschubfinanzierung oder eine befristete, vorzugsweise degressive Förderung von i.d.R. bis zu drei Jahren.

■ **Zielrichtung erster Arbeitsmarkt:**

Projekte müssen so konzipiert sein, dass sie den Übergang der Teilnehmer in den ersten Arbeitsmarkt fördern und hierzu entsprechende Instrumente zur Verfügung stellen (z.B. Qualifizierungen, Praktika).

■ **Konzentration auf Schwerpunktregionen:**

Der Arbeitsmarktfonds konzentriert die Mittel vorrangig auf die von Arbeitslosigkeit besonders betroffene Regionen.

Zu diesen Regionen zählen zur Zeit die Arbeitsamtsbezirke Aschaffenburg, Bamberg, Bayreuth, Coburg, Deggendorf, Hof, Nürnberg, Passau, Regensburg, Schwandorf, Schweinfurt und Weiden. Auf diese Schwerpunktregionen entfällt der weitaus größte Teil der Mittel des Arbeitsmarktfonds. Die Schwerpunktregionen werden jährlich anhand aktualisierter Daten neu bestimmt.

Die übrigen Regionen fallen jedoch nicht völlig aus dem Auswahlverfahren heraus. Werden Projekte vorgeschlagen, die als besonders innovativ oder als notwendig angesehen werden, finden auch diese Berücksichtigung. Ihr Anteil an der Gesamtvergabe macht ca. ein Fünftel aus.

■ **Einbindung der lokalen Akteure:**

Angestrebt wird neben dem inhaltlichen Engagement (Konzeptualisierung; Akzeptanz; Abstimmung) möglichst auch eine finanzielle Beteiligung der lokalen Akteure. (Unternehmen, Betriebsräte, Kommunen, Kammern etc.).

■ **Beteiligung des örtlichen Arbeitsamtes:**

Von den eingereichten Projekten werden arbeitsmarktpolitische und fachliche Stellungnahmen der Arbeitsverwaltung obligatorisch gefordert.

Förderschwerpunkte

Für 2001 hatte sich die Arbeitsgruppe auf folgende Förderschwerpunkte verständigt:

- Entwicklung und Erprobung innovativer Instrumente, wie z. B. Dienstleistungszentren, Unterstützung für die Kinderbetreuung bei der Teilnahme an beruflichen Eingliederungsmaßnahmen, Maßnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser und arbeitsloser Ausländer;
- Unterstützung regionaler Arbeitsmarktinitiativen;
- Arbeitnehmerüberlassung in gemeinnütziger Trägerschaft (gAü) zur beruflichen Eingliederung (langzeitarbeitsloser) Sozialhilfeempfänger;
- Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten für von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitarbeiter aus Klein- und Mittelbetrieben zur Anpassung an den technologischen und strukturellen Wandel;
- Finanzielle Unterstützung von befristeten Koordinierungsstellen bei schwerwiegenden strukturellen Verschlechterungen bestimmter Wirtschaftszweige bzw. bei Massenentlassungen zur Zusammenführung der regionalen Aktivitäten, die für die Überleitung von Arbeitsverhältnissen in neue Tätigkeitsfelder erforderlich sind, und zur Beratung bei Management-buy-out-Projekten;
- Beschäftigungsfördernde Maßnahmen der berufsbezogenen Jugendhilfe;
- Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungsstellensituation für benachteiligte Jugendliche und in Problemregionen;
- Maßnahmen im Bereich Arbeit statt Sozialhilfe.

Einen Einblick über Förderschwerpunkte, Anzahl der Projekte und das aufgewendete Finanzvolumen im Zeitraum von 1997 bis März 2001 gibt folgende Übersicht:

Übersicht: Arbeitsmarktfonds Bayern – Förderschwerpunkte und Projekte

Förderschwerpunkt	Projekte		Fördersumme	
	abs.	in %	in TEUR	in %
1.1 Dienstleistungszentren	10	5 %	3.070	7 %
1.2 Existenzgründungsberatungsstellen für Frauen	8	4 %	2.390	5 %
1.3 Koordination/Vermittlung von Kinderbetreuung	2	1 %	210	0 %
1.4 Integration älterer Arbeitsloser	10	5 %	1.799	4 %
1.5 Integration arbeitsloser Ausländer	1	1 %	91	0 %
2 Regionale Arbeitsmarktinitiativen	16	9 %	3.945	9 %
3 Gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung	20	11 %	7.272	16 %
4 Qualifizierung in KMU	3	2 %	1.339	3 %
5 Regionale Koordinierungsstellen	7	4 %	3.408	7 %
6 Berufsbezogene Jugendhilfe	28	15 %	5.099	11 %
7 Berufsausbildungsmaßnahmen	36	20 %	6.274	14 %
8 Arbeit statt Sozialhilfe	43	23 %	11.252	24 %
Gesamt	184	100 %	46.149	100 %

Die Betreuung der ausgewählten Maßnahmen erfolgt durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen sowie die Bezirksregierungen und das Bayerische Landesamt für Versorgung und Familienförderung in enger Rückkoppelung mit der Arbeitsgruppe Arbeitsmarktfonds.

Finanzierung

Der Arbeitsmarktfonds speist sich aus jährlichen Zinserträgen in Höhe von 10 Mio. Euro. Dafür hat die Bayerische Staatsregierung 1996 aus Privatisierungserlösen (Offensive Zukunft Bayern – Teil II) einen Arbeitsmarkt- und Sozialfonds mit einem Volumen von 204,5 Mio. Euro aufgelegt.

Evaluation und Perspektiven

Seit Beginn seiner Installation wird der Arbeitsmarktfonds evaluatorisch begleitet. Das SINUS-Institut, München legt jeweils in der Jahresmitte einen Bericht über die Entwicklung des Arbeitsmarktfonds vor.

Aufgrund der positiven Bewertung des Arbeitsmarktfonds haben die Paktbeteiligten am 2. Oktober 2000 die Weiterführung des Arbeitsmarktfonds vereinbart.

3.2. BÜNDNIS FÜR ARBEIT UND AUSBILDUNG IN NIEDERSACHSEN

Entstehungshintergrund

Das »Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen« wurde am 7. Dezember 1998 geschlossen. Seine Themenbreite umfasst die Bereiche Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Deutliche Schwerpunkte liegen:

- beim Abbau der Jugendarbeitslosigkeit
- bei der Verbesserung des Ausbildungsplatzangebots.

Politisch steht das Bündnis im Kontext des »Bündnisse für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit auf Bundesebene«, nicht zuletzt wegen der Vergangenheit des Bundeskanzlers Gerhard Schröder als niedersächsischer Ministerpräsident.

Sowohl Staatskanzlei als auch der DGB sehen sich als Initiatoren des Bündnisses. Schon mit der Landesregierung Schröder hat es über eine analoge Initiative Gespräche gegeben.

Akteure und Ziele

Beteiligt am niedersächsischen Bündnis sind aus der Landesregierung die Staatskanzlei, das Kultusministerium, das Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr und das Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales

Beteiligte seitens der Wirtschaft sind die Unternehmerverbände Niedersachsen, der Verband der Metallindustriellen Niedersachsens, die Unternehmensverbände Handwerk Niedersachsen, die Vereinigung der Niedersächsischen Industrie- und Handelskammern, die Arbeitgeberverbände der Bauindustrie für Niedersachsen, der Groß- und Außenhandelsverband und der Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Niedersachsen.

Auf gewerkschaftlicher Seite beteiligen sich der DGB Landesbezirk Niedersachsen-Bremen, der ver.di Landesbezirk Niedersachsen-Bremen, der IG Bauen-Agrar-Umwelt Landesverband Niedersachsen-Bremen, der IG Bergbau-Chemie-Energie Landesbezirk Niedersachsen, der IG Metall Bezirk Hannover, die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Landesverband Niedersachsen.

Ziele des Bündnisses für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen sind:

- Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze
- Sicherung der Zukunftschancen der Jugendlichen in Ausbildung und Beruf.

Tarifpolitische Fragen bleiben weitgehend ausgeklammert. Dennoch sind solche Fragen nicht tabu. Die öffentliche Auftragesvergabe und Tariftreueerklärung wird genauso wie die Arbeitszeitregelung für Beamte im Bündnis eine Rolle spielen.

Organisation

Das »Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen« organisiert sich auf drei Ebenen:

Die **Lenkungsgruppe** ist aus Vertretern der Landesregierung, der Wirtschaft und den Gewerkschaften zusammengesetzt und trifft sich nach Sachlage. Ihre Aufgabe ist es, den Bündnisprozess zu steuern, die Themenfelder auszuwählen, die organisatorischen Strukturen festzulegen, die Arbeitsergebnisse zu bewerten, Bilanz zu ziehen und die Öffentlichkeit darüber zu informieren. Die Teilnehmer der Lenkungsgruppe sind identisch mit den Teilnehmern der konstituierenden Sitzung. Den Vorsitz hat der Ministerpräsident des Landes Niedersachsen.

In den **Koordinierungsrunden** werden unter Federführung der Staatskanzlei (Referat Ressortkoordinierung und -planung) die Sitzungen der Lenkungsgruppe vorbereitet und neue Themenvorschläge eingebracht.

Die **Arbeitsgruppen** bilden die Expertenebene. Zusätzlich zu den in der Lenkungsgruppe vertretenen Organisationen kommen hier die Arbeitsverwaltung, Kommunen, Einzelunternehmen, Kirchen etc. zu Wort. In den Arbeitsgruppen werden Konzepte und Maßnahmenpakete erarbeitet, die dann in Vorlagen an die Lenkungsgruppe weitergeleitet werden. Auch die Bilanzierung und Erfolgskontrolle der vereinbarten Maßnahmen und wenn nötig die Nachsteuerung zu den Aufgaben der Arbeitsgruppen gehört zum Tätigkeitsspektrum.

Koordinierungsrunden und Sitzungen der Arbeitsgruppe werden sach- und fallbezogen verabredet. Die administrative Federführung und Präsenz der Fachministerien wird von den Beteiligten bei der Konkretisierung von Umsetzungsfragen positiv gesehen und geschätzt.

Inhalte und Themen

Arbeitsgruppen gibt es zu folgenden Themenbereichen:

- Abbau der Jugendarbeitslosigkeit
- Ausbildungsplätze Angebot und Strukturen
- Öffentliche Auftragsvergabe und Tariftreueerklärung
- Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge
- Arbeitsplatzsicherung bei Unternehmen in Problemlagen
- Altersteilzeit für Beamte

- Beschäftigungssituation behinderter
- Ausbildungsplätze im IT-Bereich
- Abbau von Überstunden.

Das Bündnis basiert in seinem Selbstverständnis auf Konsens und Partnerschaft. Bei der Themenauswahl und dem Unterbreiten von Lösungsvorschlägen gibt es keine Vorbedingungen.

Jede Bündnispartei ist aufgerufen, eigene Beiträge, Maßnahmen und Projekte einzubringen. Um ein möglichst breites Angebot- und Lösungsspektrum zu erreichen, werden in den Arbeitsgruppen eine Vielzahl von Institutionen, Organisationen und Verbänden zur Mitwirkung eingeladen.

Die Beteiligten sind sich darüber im Klaren, dass kurzfristige Erfolge kaum zu erzielen sind. Das bedeutet, dass ein komplexer Prozess mit vielen parallelen Themen- und Problemfeldern akzeptiert werden muss. Dieser Prozess ist zäh und wenig spektakulär, verlangt Geduld und Ausdauer. Durch eine Politik der kleinen Schritte kann aber auch die Vertrauensbasis für weitere Kooperationsabschnitte gelegt werden.

Von den Fragen, mit denen sich das »Bündnis für Arbeit und Ausbildung in Niedersachsen« beschäftigt hat, werden drei Themen immer wieder hervorgehoben: die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit, das Landesvergabegesetz und Hilfen für Unternehmen in Problemlagen.

1. Thema: Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit – Verbesserung der Ausbildungsstellensituation

Schon auf der ersten Arbeitssitzung der Lenkungsgruppe im Januar 1999 gaben alle Bündnispartner, die Arbeitsverwaltung, die Kommunen und verschiedene Bildungsträger in einer gemeinsamen Erklärung zum »Sofortprogramm zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit« Selbstverpflichtungen zur Umsetzung ab.

Im Programm »Nachwuchs sichern – Ausbildungsplätze schaffen – Jugendarbeitslosigkeit bekämpfen« vom September 2001 stellen die Bündnisparteien fest, dass die positive Entwicklung beim Abbau der Jugendarbeitslosigkeit gebremst worden ist.

**Übersicht: Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit in Niedersachsen
von 1998 bis 2001**

Jahreswerte	Arbeitslose Jugendliche	Langzeitarbeitslose Jugendliche
1998	47.016	3.503
1999	41.629	1.901
2000	41.066	1.868
2001		
(Durchschnitt Januar bis August)	44.495	2.005

Gleichzeitig wird die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen aufgrund anwachsender Schulabgängerzahlen deutlich zunehmen. Die Bündnispartner kommen zu der Überzeugung, dass zusätzliche Maßnahmen dringend erforderlich sind. Die Ergebnisse des Sofortprogramms JUMP belegen dies.

In einer gemeinsamen »Ausbildungsoffensive 2002« verständigten sich die Bündnispartner auf ein Programm mit folgenden Eckpunkten:

- Allen Schulabgängerinnen und Schulabgängern wird ein Ausbildungsplatz oder eine Qualifizierungsmaßnahme angeboten.
- Das Angebot an Ausbildungsplätzen wird bis zum Jahr 2005 durch ein ausreichendes Lehrstellenangebot abgedeckt, gemäß dem im Bündnis für Arbeit und Ausbildung gemeinsam festgestellten Mehrbedarf von mindestens 1.200 Ausbildungsplätzen jährlich.
- Allen arbeitslosen Jugendlichen wird ein Ausbildungs-, ein Arbeitsplatz- oder ein sonstiges Qualifizierungsangebot gemacht, insbesondere den rund 9.300 Jugendlichen mit einer Arbeitslosigkeit von 6 Monaten und mehr.
- Durch ein landesweites Netz von Jugendbüros wird die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsverwaltung und Sozialhilfeträgern im Kampf gegen die Jugendarbeitslosigkeit verstärkt.

Bis Ende 2002 soll die Zahl der Jugendlichen mit längerer Arbeitslosigkeit halbiert werden. Gleichzeitig soll die Ausbildungssituation auch durch die qualitative Verbesserung des dualen Systems verbessert werden. Dazu hatte die Lenkungsgruppe 1999 der AG 9 »Ausbildungsplätze im IT-Bereich« den Auftrag gegeben, einen Handlungsrahmen zur Schaffung der wirtschaftsstrukturellen Voraussetzungen zu erarbeiten, die notwendig sind, um innerhalb der nächsten Jahre die Anzahl der Ausbildungsplätze im IT-Bereich um 3.000 zu steigern. Ein Ergebnis dieses Auftrags ist der Modellversuch LOVE-IT (Lernortverbünde für IT- und Medienberufe – siehe unten).

Für die Umsetzung der »Ausbildungsoffensive 2002« wurde eigens die Stelle eines Landesbeauftragten geschaffen. Zum Aufgabenkatalog des Beauftragten gehört es, die Ziele der Ausbildungsoffensive zu kommunizieren, Kontakte herzustellen, Konferenzen zu initiieren, Netzwerke aufzubauen, Ausbildungspreise für gelungene Projekte auszuloben etc.

2. Thema: Landesvergabegesetz

Im Zusammenhang mit der AG 3 »Öffentliche Auftragsvergabe und Tariftreueerklärung« steht die Forderung der Gewerkschaften nach einem Landesvergabegesetz. Bei öffentlichen Bauaufträgen soll gewährleistet werden, dass die Unternehmen Tarifverträge und Sozialvorschriften einhalten. Subunternehmern, die keine Sozialversicherungsnachweise vorlegen können, soll ein Teil des Auftragsvolumens vorenthalten werden.

Es gab in der Lenkungsgruppe Meinungsverschiedenheiten darüber, ob eine gesetzliche Regelung erarbeitet werden sollte, die alle derzeit gültigen Richtlinien und Erlasse zur Vergabe öffentlicher Aufträge harmonisiert und angesprochene Missstände aufgreift. Die Sache kam nicht recht voran.

Im Dezember 2001 brachte die Landesregierung schließlich einen Gesetzesentwurf für ein Landesvergabegesetz in den Niedersächsischen Landtag ein.

3. Thema: Hilfen für Unternehmen in Problemlagen

Im Januar 2001 beschloss die Lenkungsgruppe, die finanziellen und gesellschaftsrechtlichen Voraussetzungen für die Einrichtung eines Beteiligungskapitalfonds für Unternehmen in Notlagen zu schaffen. Pate stand der »Phoenix-Turnaround-Fonds NRW (Phoenix No.-One)« Dieses Modell sollte übernommen werden.

Dieser Spezialfonds unterstützt kleinere und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen durch Management-Know-how und Kapital in allen Fragen zu Aufgangsgesellschaften, Management-Buy-out und -Buy-in, Outsourcing und Nachfolgeregelungen. Ziele sind die dauerhafte Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhalt von Unternehmensstrukturen mit mittel- und langfristigen Ertrags- und Investitions-potenzialen. Sein Konzept sieht vier Schritte vor:

- Beteiligung von Phoenix am Unternehmen mit Landesbürgschaft
- Weitere Kapitalbeschaffung durch Bankenfinanzierung
- Konsolidierung des Unternehmens mit Hilfe der Phoenix-Management-Gesellschaft und externen Beratern
- Ausstieg aus der Phoenix Beteiligung innerhalb eines überschaubaren Zeitraums.

Getragen wird der Fonds mit dem Kapital von drei Unternehmensberatungsgesellschaften, vornehmlich der gbb Beteiligungsbank Berlin, ein Tochterunternehmen der Deutschen Ausgleichsbank (DtA). Das Land NRW verbürgt diese Engagements mit 80 Prozent.

Nachdem mit der gbb – wie in NRW – ein Hauptpartner für die Finanzierung gefunden wurde, wurde auf der Sitzung des Bündnisses im November 2001 beschlossen, den Phoenix-Turnaround-Fonds-Niedersachsen zum 1. April 2002 zu gründen.

Finanzierung

Es gibt keine gesonderte Finanzierung. Praktiziert werden projekt- und programmbezogene Kofinanzierungsmodelle mit Landesbeteiligung.

Vernetzung

Austausch mit anderen Bündnisebenen findet fallbezogen und mehr zufällig aufgrund persönlicher Kontakte statt. Anknüpfungspunkt zum »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« auf Bundesebene war zum Beispiel die dort im Sommer 1999 vereinbarte »Offensive zum Abbau des IT-Fachkräftemangels«. Das niedersächsische Bündnis hat sich in der AG 9 »Ausbildungsplätze im IT-Bereich« mit diesem Beschluss auseinandergesetzt und dann eine Landesinitiative zur Steigerung der Zahl der Ausbildungsplätze in IT- und Medienberufen auf den Weg gebracht. Auch das Thema »Niedriglohnsektor« und die daran anschließenden Modellversuche werden von der Landesregierung aufmerksam verfolgt.

Im Kontakt zu anderen Länderbündnissen verhält es sich ähnlich. Ein regionaler Kontext zu analogen Bündnissen auf lokaler und regionaler Ebene besteht nicht.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

Der DGB hat sich schon zu Zeiten der Landesregierung Schröder um ein Bündnis für Arbeit bemüht. Nach dem Zustandekommen unter der Regierung Gabriel hat der DGB seine Mitarbeit als eine Schwerpunktaktivität begründet und organisiert.

Aus Sicht des DGB waren die Themen »Jugendarbeitslosigkeit«, »Landesverga-begesetz« und »Arbeitsplatzsicherung in Unternehmen« die herausragenden Themen des bisherigen Bündnisprozesses. In einer Zwischenbilanz¹⁵ stellt der DGB fest, dass man sich

15 **DGB-Landesbezirk Niedersachsen/Bremen:** Bündnis für Arbeit und Ausbildung Niedersachsen – Zwischenbilanz und Ausblick, November 2000.

- bei der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit »mit großen Schritten auf dem richtigen Weg« befindet,
- bei der öffentlichen Auftragsvergabe eine Bestandssicherung mit der Perspektive für ein Landesvergabegesetz erarbeitet hat und
- bei der Arbeitsplatzsicherung in Unternehmen mit der Diskussion um einen »Phoenix Turn-around-Fonds« durchsetzen konnte.

Der DBG sieht seine Gestaltungsmöglichkeit im Bündnis inhaltlich wie organisatorisch gesichert. Benachteiligungen oder Zurücksetzungen bei Themenfindung und Themendefinition sind nicht festzustellen.

■ **Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung**

Im Laufe der Arbeit haben sich aber Akzeptanz und Engagement für den Bündnisprozess bei den Einzelgewerkschaften differenziert. So wird z.B. die Frage gestellt, inwieweit das Bündnis die geeignete Plattform für die speziellen Interessenlagen der Einzelgewerkschaften ist.

Der Arbeitsaufwand für das Bündnis wird vom DGB als hoch, aber lohnend bezeichnet. Kritisch gesehen werden die langen Abstimmungswege für kleine Arbeitsergebnisse. Dagegen stehen Vernetzungen auf der Landesebene, wie institutionelle Zugänge, persönliche Kontakte, Informationsvorsprünge etc., die den Aufwand rechtfertigen.

Die qualifizierte Mitarbeit in den Arbeitsgruppen und Unterarbeitsgruppen erfordert Personal- und Zeitressourcen. Beides kann nicht immer im befriedigenden Maße zur Verfügung gestellt werden. Dabei sieht sich der DGB noch einigermaßen gut aufgestellt, dramatisch wird es zum Teil bei den Einzelgewerkschaften.

Die innergewerkschaftliche Vernetzung wird kritisch beurteilt. Insbesondere die thematische Verknüpfung mit der Bundesebene ist mangelhaft. Auf der Landesebene werden die Sitzungen der Lenkungsgruppe unter den Gewerkschaftsvertretern vor- und nachbereitet, aber oft unter Zeitdruck und auf Kosten der inhaltlichen Diskussion. Zu anderen Länderbündnissen besteht kein organisierter Kontakt, aber in Einzelfällen tauscht man sich aus – und das mit gutem Ergebnis, wie das Beispiel Phoenix zeigt.

Die Kommunikation nach »unten« ist sehr brüchig und unterschiedlich. Bei den Einzelgewerkschaften spielt das Bündnis auf der Regional- und Ortsebene kaum eine Rolle. Beim DGB gibt es Information und Berichtswesen, aber keine zielgerichtete Auswertung. Interesse an mehr Vermittlungsarbeit ist auf der Landesebene vorhanden, was sich auch in Überlegungen des DGB zu einer Kommunalisierung des Bündnisses ausdrückte. Die Diskussion darüber wurde aber

bisher nicht vertieft. Die Basis der Bündnisarbeit liegt eindeutig beim DGB-Landesvorstand.

Beispiel: Love-IT (Lernortverbünde für IT- und Medienberufe)

Aufgabe

Das Projekt Love-IT versteht sich als niedersächsische Antwort auf die von der Arbeitsgruppe »Offensive zum Abbau des IT-Fachkräftemangels« vorgeschlagene Erhöhung der Ausbildungsverhältnisse in den IT-Berufen, die im Juli 1999 im nationalen Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit vereinbart wurde. Eine Analyse der Ausbildungshemmnisse bei den IT-Berufen kam zu dem Ergebnis, dass die besonderen betrieblichen Ausbildungsstrukturen in diesen Berufen eines regionalspezifischen Ausgleichs bedürfen.

Praktische Konsequenz ist der Modellversuch »Love-IT«, (Lernortverbünde für IT- und Medienberufe), der den Fachkräftemangel im IT- und Medienbereich mindern und zur nachhaltigen Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur beitragen soll.

Akteure

In die Konzepterarbeitung sind alle an der Ausbildung beteiligten Gruppen einbezogen: Betriebe, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, berufsbildende Schulen, Arbeitsverwaltung, Kammern, Schulträger, Frauenbeauftragte und sonstige Bildungseinrichtungen.

Arbeitsschwerpunkte

Seit dem 1. September 2000 fördert das Land Niedersachsen für die Dauer von drei Jahren mit einem Aufwand von 4,2 Mio. Euro 13 Modellversuche mit 13 Leitstellen. Damit ist der Modellversuch fast flächendeckend in Niedersachsen vertreten. (Emden, Goslar, Göttingen, Hameln, Hannover, Lüneburg, Meppen, Oldenburg, Osnabrück, Salzgitter, Soltau, Stade, Wolfsburg).

Die Leitstellen sollen dem regionalspezifischen Bedarf Rechnung tragen, die Erfahrung und Ressourcen vor Ort zusammenführten und dabei helfen, die projektbezogenen Schlussfolgerungen zu ziehen und umzusetzen.

Durch LOVE-IT soll die Zahl der Plätze in Ausbildungsberufen der IT- und Medienbranche nachhaltig gesteigert werden.

Die Leitstellen führen Informationsveranstaltungen für Interessierte Einzelpersonen, Schulen, Ausbilder und Betriebe durch, in denen über Ausbildungsinhalte, Ausbildungsorganisation, Prüfungsanforderungen, spätere Berufsperspektiven der Auszubildenden etc. gesprochen wird.

Dazu gehören folgende Projektaufgaben:

- Organisation der Ausbildung, auch im Verbund
- Festlegung der Lerneinheiten und Lernorte auf der Basis der geltenden Ordnungsmittel (Betrieb/Schule/sonst. Institutionen)
- Verknüpfung von Ausbildung und Weiterbildung
- Organisation gemeinsamer Fortbildungen von Ausbildern und Lehrkräften.

Besonders hervorhebenswert ist die Flexibilisierung der Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrlehrpläne sowohl bei den schulischen als auch bei den betrieblichen Anteilen.

Weiterhin wird erwartet, dass im Rahmen der Informations- und Transferaktivitäten zur Gewinnung von jungen Frauen für die IT- und Medienberufe die Abgängerinnen der allgemeinbildenden Schulen durch geeignete Maßnahmen gezielt auf die Ausbildungsmöglichkeiten in den neuen IT- und Medienberufen hingewiesen werden. Bei den im Verbund beteiligten Betrieben soll auf eine angemessene Einstellung von Frauen hingewirkt werden. Unterstützen dabei sollen Aktionen der Leitstellen wie

- Girls' Day 2002 – Betriebe werben für technische Berufe
- junge Frauen-Karriere @ IT-Lehre – Informationsabend zu IT-Berufen
- PC-Day Mädchen entdecken die neuen IT- und Medienberufe.

Evaluation und Perspektiven

In 2001 sind in Niedersachsen ca. 2.430 Ausbildungsplätze in den IT- und Medienberufen neu abgeschlossen worden (Stand September 2001). Dies ist auch auf die Arbeit von Love-IT zurückzuführen.

3.3. BÜNDNIS FÜR ARBEIT, AUSBILDUNG UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT IN NORDRHEIN-WESTFALEN

Entstehungshintergrund

Das nordrhein-westfälische Bündnis für Arbeit wurde am 18. Dezember 1998 geschlossen. Der Themenkatalog des Bündnisses ist breit gefächert und enthält

eine Vielzahl von Arbeitsfeldern aus der Wirtschafts-, Technologie- und Arbeitsmarktpolitik.

Das Bündnis in NRW versteht sich zum einem im Zusammenhang des Bündnisses auf Bundesebene, welches es unterstützend und ergänzend begleiten möchte.

Zum andern spielen die jahrelang eingeübten kooperativen Erfahrungen eine herausragende Rolle. Kooperationsstrukturen sind vor allem durch die seit 1989 begonnene regionalisierte Strukturpolitik auf der Grundlage regionaler Entwicklungskonzepte entstanden. Diese Konzepte mussten von den Verantwortlichen aus der Politik und den Sozialparteien vor Ort gemeinsam entwickelt werden und bildeten die notwendige Voraussetzung für die Gespräche mit der Landesregierung, wenn es um Projektförderung ging. Dazu kommen Erfahrungen aus Programmen und Initiativen wie QUATRO (eine NRW-spezifische Ausprägung der Förderung unter dem Ziel 4 des Europäischen Sozialfonds ESF), START Zeitarbeit NRW GmbH (1995), der Gründungsoffensive »GO« (1996) oder den lokalen Bündnissen für die Sanierung und Fortführung insolvenzbedrohter Krisenunternehmen (1996).

Insbesondere aber der Ausbildungskonsens NRW von 1996 mit seiner Entstehungsgeschichte und Arbeitsstruktur muss als Test, Modell und gelebte Praxis für das nachfolgende Bündnis für Arbeit gesehen werden. Indem die Hürden für den Ausbildungskonsens genommen werden konnten, war der Weg für den Bündnisprozess frei.

Schon vor der Bundestagswahl 1998 wurde zwischen dem DGB und der Landesregierung eine Initiative für ein Bündnis für Arbeit verabredet. Nachdem das Bündnis auf Bundesebene installiert war, zog die Landesregierung in Düsseldorf nach. Die Landesregierung signalisierte Bereitschaft, Bündnisinitiativen mit ihren Fördermöglichkeiten zu unterstützen. Die Gewerkschaften und die Organisationen der Wirtschaft sagten zu, eigene Personalressourcen in den Bündnisprozess einzubringen und sich im eigenen Verantwortungsbereich für die Umsetzung der Bündnisergebnisse stark zu machen. Weiterhin einigte man sich darauf, die Eigenständigkeit der Tarifpolitik anzuerkennen und dieses Thema aus dem Bündnis herauszuhalten.

Akteure und Ziele

Von Seiten der Landesregierung arbeiten im Bündnis mit: der Ministerpräsident, das Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport, das Finanz-, Innen- und Justizministerium, das Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie, das Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung, das Mini-

sterium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, das Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit, sowie das Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten.

Aus der Wirtschaft beteiligen sich die Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW, der Nordrhein-Westfälische Handwerkstag, der Verband der Metall- und Elektro-Industrie NRW und die Vereinigung der Industrie- und Handelskammern in NRW.

Von gewerkschaftlicher Seite haben sich der DGB Landesbezirk NRW, die IG Metall, die IG BCE und die in ver.di aufgegangenen Gewerkschaften IG Medien, ÖTV und DAG angeschlossen.

Weiterhin sind am Bündnis beteiligt ein Vertreter des Bischöflichen Generalvikariats, der Beauftragte der Evangelischen Kirchen bei Landtag und Landesregierung, zwei Vertreter des Landesarbeitsamts NRW, zwei Vertreter des Landesinstituts Arbeit und Technik, sowie der Geschäftsführer der Projekt Ruhr GmbH.

Als allgemeines Ziel wird auf der Homepage formuliert:

»Im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW wollen alle Beteiligten Ideen, Konzepte und Modellvorhaben entwickeln, wie zukunftssichere und innovative Arbeitsplätze geschaffen und bestehende erhalten werden können¹⁶.«

Organisation

Das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW« arbeitet auf drei Organisationsebenen:

Der **politische Steuerungskreis** sollte sich nach anfänglicher Vereinbarung viermal im Jahr treffen. Im Wahljahr 2000 kam es nur zu einem Treffen, 2001 zu dreien. Aufgabe des politischen Steuerungskreises ist es, die Schwerpunkte und Prioritäten der Arbeit zu bestimmen, die Arbeitsgruppenberichte und -ergebnisse zu qualifizieren und neue Themen und Initiativen zu verabreden. An den Sitzungen nehmen die oben genannten Beteiligten teil, das heißt für die Landesregierung das gesamte Kabinett.

Die **Koordinierungsrunde** unter Federführung der Staatskanzlei kümmert sich um die operative Seite des Arbeitsprozesses und seiner Resultate. Ihr obliegt das Controlling und die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des politischen Steuerungskreises.

16 Vgl. www.nrw.de/politik.

Arbeitsgruppen zu Themen, bei denen die Arbeitgeberverbände, Kammern, Gewerkschaften und die Landesregierung partnerschaftlich zusammenarbeiten, werden in den jeweils federführenden Ressorts der Landesregierung bearbeitet. Das schließt die Federführung durch die anderen Bündnispartner nicht grundsätzlich aus – in diesem Fall übernimmt das Fachressort der Landesregierung Dienstleistungen im Sinne von Geschäftsstellenaufgaben.

Koordinierungsrunden und Sitzungen der Arbeitsgruppe werden sach- und fallbezogen verabredet. Das administrativ-organisatorische Management des Gesamtverfahrens liegt bei der Landesregierung (Staatskanzlei).

Die personelle Präsenz der Fachressorts in den Arbeitsgruppen wird von den Bündnispartnern ambivalent gesehen. Einerseits wird die entlastende Dienstleistung und fachliche Kompetenz sehr geschätzt, andererseits gibt es ein Unwohlsein gegenüber der geballten Kraft der politischen Administration.

Im Sommer 2001 wurde eine Straffung und Bündelung der Themen und Arbeitsgruppenaktivitäten verabredet. Dies geschieht durch eine regelmäßigen halbjährliche Berichterstattung der Arbeitsgruppen gegenüber der Koordinierungsgruppe und dem politischen Steuerungskreis. Der Arbeitsprozess hat allerdings inzwischen eine Komplexität gewonnen, die für die Beteiligten zum Teil nur noch schwer zu überblicken ist.

Themen und Inhalte

Arbeitsgruppen gibt es zu folgende Themenbereichen:

- Wirtschaftliche Entwicklung NRW
- Beschäftigungstransfer
- Multimedia im Maschinenbau
- Seniorenwirtschaft
- Arbeitszeitmodelle
- Sicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen
- Dienstleistungsinitiative
- Qualifizierung, Bildung
- Beschäftigungsmöglichkeiten für besondere Personengruppen
- Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt (Sozial- und Steuerrecht)
- Einkommen der Zukunft – Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

Daneben gibt es eine Vielzahl von Initiativen zu unterschiedlichen Themen wie beispielsweise Existenzgründungsinitiative »GO« oder Mittelstandsoffensive »MOVE«.

Die Bandbreite der Themen und Inhalte lässt sich an der Tagesordnung der sieben Sitzungen der politischen Steuerungsgruppe bis Ende 2001 gut ablesen:

Übersicht: Liste der behandelten Themen in der politischen Steuerungsgruppe

Sitzungsdatum	Themen
29.01.1999	Ausbildungskonsens Initiative Textilmaschinenbau Gründungsoffensive »GO!« NRW Innovativ (Virtuelles Kompetenzzentrum für Hilfen und Fördermöglichkeiten) NRW International (Außenwirtschaftsförderung der Landesregierung) Zukunftsinitiative Bau
20.04.1999	Jugend in Arbeit Pro Mittelstand Transfergesellschaften Arbeitszeitmodelle, Altersteilzeit, Arbeitszeitflexibilisierung Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft Bündnis für Arbeit im ländlichen Raum
17.08.1999	Krisenmanagement und Unternehmensfortführung • Erschließung von Beteiligungs- und Risikokapital • Transfergesellschaften • Wirtschaftskraft Alter
13.12.1999	Jugend in Arbeit Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte Qualifizierungsbedarfe Dienstleistungsoffensive
02.11.2000	Zukünftige Schwerpunktsetzung • Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit • Qualifizierung • Dienstleistungsoffensive NRW • Wirtschaftliche Entwicklung NRW (Wirtschaftsdaten) Themen zur Weiterbearbeitung • Bekämpfung der Schwarzarbeit • Arbeitszeit • Einkommen der Zukunft (Mitarbeiterkapitalbeteiligung) • Transfergesellschaften • Mittelstandsoffensive MOVE • Multimedia im Maschinenbau • Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte • Integration ausländischer Arbeitnehmer • Seniorenwirtschaft (Beschäftigungspotenziale aufgrund demographischer Entwicklung) • Zukunftsinitiative Bau • Bündnis für den ländlichen Raum • Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt (Sozial- und Steuerrecht) • Vergaberecht
08.02.2001	Wirtschaftliche Entwicklung NRW • Wirtschaftsdaten • Außenorientierung • Innovationsorientierung • Kooperation Wissenschaft und Wirtschaft • Qualifizierung • Berufliche Qualifizierung in Unternehmen (KMU)

	• Berufliche Qualifizierung Arbeitsloser und von Arbeitslosigkeit Bedrohter (Selbstlernkompetenz) • Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung Dienstleistungsoffensive NRW Einkommen der Zukunft (Mitarbeiterkapitalbeteiligung) Grenzüberschreitender Arbeitsmarkt (Sozial- und Steuerrecht) Seniorenwirtschaft (Beschäftigungspotenziale aufgrund demographischer Entwicklung)
30.10.2001	Wirtschaftliche Entwicklung NRW • Außenorientierung • Innovationsorientierung Qualifizierung Dienstleistungsoffensive NRW Wachstums- und Beschäftigungspakt Rhein-Ruhr Aktion »100 Betriebe« (Arbeitszeitmodelle)

Folgende Initiativen sind besonders erwähnenswert:

Ausbildungskonsens:

Kern des Ausbildungskonsens von 1996 war das Versprechen: »Jeder junge Mensch in Nordrhein-Westfalen, der ausgebildet werden will, wird ausgebildet.« Erreicht wurde eine Steigerung der Zahl der geschlossenen Ausbildungsverträge von 112.557 im Jahr 1996 auf 128.640 im Jahr 2000. Damit war die Grundlage für die Fortführung des Vorhabens und den Abschluss des Ausbildungskonsens II mit dem Titel »Initiative für Transparenz und Qualität in der dualen Berufsausbildung« gelegt. Neben der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen geht es auch um qualitative Weiterentwicklungen beim Verhältnis von Betrieb und Berufsschule, bei der Neuordnung und Einführung neuer Ausbildungsberufe und um die Transparenz auf dem Ausbildungsmarkt. Flankiert wird der Ausbildungskonsens durch das Programm »Jugend in Arbeit«, das arbeitslose Jugendliche Arbeit und dadurch Berufserfahrung verschaffen und somit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen will.

Weiterbildungsinitiative NRW:

Die Weiterbildungsinitiative NRW arbeitet auf der Grundlage von Überlegungen der Arbeitsgruppe »Qualifizierung« des Bündnisses zu drei Schwerpunkten:

- Qualifizierungsbedürfnisse in den Unternehmen (KMU)
- Selbstlernkompetenz für Beschäftigte
- Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Im Jahr 2001 wurden hierzu sechs »Praxiswerkstätten« durchgeführt. Es ging dabei um Qualifizierungsbedarfe, Weiterbildungsbereitschaft, Lernmodule und Zertifi-

zierung, Neue Lernmethoden, Regionale Transparenz, Qualitätsprofile und Führungsverantwortung bei der betrieblichen Weiterbildung.

Arbeitszeitmodelle:

Bei den Bemühungen um die Entwicklung und Implementierung innovativer Arbeitszeitmodelle als Beitrag zur Beschäftigungssicherung steht die Aktion »100 Betriebe« im Vordergrund. Bis zum 30. Juni 2001 waren insgesamt 200 Betriebe in die Aktion involviert: 66 Betriebe hatten durch flexiblere Arbeitszeitregelungen Beschäftigung geschaffen oder gesichert, 106 befanden sich im Beratungsprozess und weitere 28 Betriebe hatten Interesse gezeigt. Eine Informationsbroschüre und Bestandsaufnahme zur Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten wurde schon Ende 1999 fertig gestellt und Gegenstand öffentlicher Präsentation im Jahr 2000. Zukünftige Aktivitäten in der Arbeitsgruppe »Arbeitszeitmodelle« werden sich vornehmlich auf die beschäftigungswirksamen Aspekte der Teilzeitarbeit konzentrieren.

Wachstums- und Beschäftigungspakt Rhein-Ruhr:

Der Wachstums- und Beschäftigungspakt Rhein-Ruhr vom 30. Oktober 2001 vereint die Bündnisparteien mit den Oberbürgermeistern und Landräten des Ruhrgebiets und dem Landesarbeitsamt in dem Versprechen, bis zum Ende des Jahres 2005 rund 200.000 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Zwölf Kompetenzfelder sollen durch eine Verknüpfung und Bündelung aller für dieses Ziel notwendigen Politikfelder und Ressourcen profiliert und aktiviert werden. Rückrat des Beschäftigungsschubs sollen die kleinen und mittleren Unternehmen sein in Verbindung mit den Fachhochschulen und Universitäten, die maßgeblich zur Kompetenzstärkung beitragen sollen.

Dienstleistungsoffensive NRW:

Auch die Dienstleistungsoffensive NRW soll Beschäftigungspotenziale identifizieren, aktivieren und dadurch zusätzliche qualifizierte und sich selbst tragende Beschäftigung, insbesondere auch für Frauen, schaffen. Die Dienstleistungsoffensive NRW konzentriert sich auf die drei strategischen Schwerpunkte

- produktionsnahe Dienste
- personenbezogene Dienste
- Rahmenbedingungen.

Forschungsprojekte, Existenzgründungsinitiativen und Vermarktungskampagnen sollen u.a. die Dienstleistungen der Zukunft befördern.

Mittelstandsoffensive MOVE:

Aufgabe der Mittelstandsoffensive MOVE ist die Unterstützung der Entwicklungsmöglichkeiten von mittelständischen Unternehmen. Es geht dabei um ein effizienteres Verhältnis von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung, Hilfen bei Modernisierungsanstrengungen, Kapitalbereitstellung, Wissens- und Technologietransfer, aber auch um Unterstützung von Unternehmen in Krisensituationen. Koordiniert mit MOVE wird die 1998 ins Leben gerufene Gründungsoffensive GO! weitergeführt.

Sektorale Projekte:

Sektorale Projekte unter dem Dach des Landesbündnisses gibt es für die Branchen Textil, Bau und Maschinenbau. Hier stehen Innovationen in Organisation und Management von Unternehmen und die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik im Mittelpunkt.

Transfergesellschaften:

Beim Aufbau eines flächendeckenden Kompetenznetzes für Unternehmensfortführung und Beschäftigtertransfer spielen Transfergesellschaften und Transferagenturen eine wichtige Rolle. Ziel ist, sowohl den personalabgebenden Unternehmen als auch den entlassenen Beschäftigten Anschlussperspektiven zu eröffnen. Angestrebt wird die Überwindung der Unternehmenskrise auf einer Seite und die Vermeidung von Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite. Im Jahr 2001 stand die Ausdehnung der Transferpraxis bei KMUs und die Entwicklung von Qualitätsstandards im Vordergrund.

Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte:

Zur Erschließung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte wurden 12 Projekte im Jahr 2000 begonnen. Erprobt werden soll, ob durch eine sinnvolle Verknüpfung von Sozialtransfers und Arbeitslohn, zeitlich befristet und degressiv, neue Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte und Langzeitarbeitslose vor allem im Dienstleistungssektor geschaffen werden können. Abschließende Aussagen werden erst nach Ablauf der Projekte ab 2003 möglich sein.

Materielle Mitarbeiterbeteiligung:

Fragen des Wandels der Einkommensquellen und -formen werden in einer Landesinitiative »Mitarbeiterkapitalbeteiligung« aufgegriffen. In dieser Initiative sollen die Informationen über die Praxis von materieller Mitarbeiterbeteiligung und be-

trieblicher Altersversorgung erhöht und Unternehmen bei der Entwicklung von eigenen Lösungen unterstützt werden.

Finanzierung

Die Finanzierung der Projekte und Initiativen erfolgt über Landesmittel in verschiedenen Finanzierungs kombinationen mit nationalen und europäischen Mitteln. Bei verschiedenen unternehmensbezogenen Projekten ist auch eine public-private-partnership bei der Finanzierung möglich oder verlangt.

Vernetzung

In der praktischen Arbeit des Bündnisses spielt der Bezug zur Bundesebene nur eine marginale Rolle. Die Diskussion auf Bundesebene wird interessiert verfolgt, fallweise setzte man eigene Akzente, so beim Thema Niedriglohnsektor.

Einen koordinierten Austausch mit anderen Landesbündnissen gibt es nicht und er wird von den Bündnispartnern offenbar auch nicht als notwendig angesehen.

In Bezug auf die Region ist die themenbezogene Vernetzung in der Projektrealisierung ausgesprochen intensiv: Wirtschaftsdialoge, Branchengespräche, regionale Kompetenznetzwerke Beschäftigungstransfer, Arbeitsmarktkonferenzen etc. finden dezentral statt. Ihre Erfahrung fließen in den Fachministerien und bei den Spitzenorganisationen der Sozialpartner zentral zusammen und werden für den Bündnisprozess ausgewertet und aufbereitet.

Effektivität und Bewertung

Trotz steigender Komplexität und zunehmenden Koordinierungsbedarfs läuft der Bündnisprozess. Konstatiert wird aber ein langwieriges, zähes und schwierigeres Arbeiten.

Bis Anfang 2000 konnten eine Reihe von Themen »abgehakt« und in Projekte umgesetzt werden, z.B. Transfergesellschaften; Mittelstandsinitiative MOVE; Insolvenz-sicherung und Arbeitszeitkonten; Beschäftigung für Geringqualifizierte). Im Wahljahr 2000 gab es einen Kontinuitätsbruch.

Mit der Fortführung des Bündnisses im Herbst 2000 wurden Prioritäten gesetzt und die Weiterbearbeitung einer Vielzahl von Themen beschlossen. Die Themen sind danach komplexer (z.B. Dienstleistungs offensive NRW) und komplizierter (z.B. Qualifizierung). Die Bearbeitung braucht ihre Zeit, bindet Arbeitskraft und ist wenig spektakulär: Fachlichkeit und Detailarbeit sind jetzt gefordert. Dies führt aber in der Öffentlichkeit zu Wahrnehmungsdefiziten, da keine medienwirksamen Symbole mehr genutzt werden.

Aussagen zu quantifizierbaren Ergebnissen, etwa in Gestalt eines allgemeinen Rückgang der Arbeitslosenzahlen, halten alle Beteiligten für nicht möglich. Das schließt jedoch auf Projektebene messbare Resultate nicht aus. Teilnehmerzahlen, Vermittlungszahlen, erfolgreiche Maßnahmen und Aktivitäten können gezählt und in Bezug auf ihre Auftragserfüllung und Wirksamkeit zwischen den Programmverantwortlichen und den Projektteilnehmer kommuniziert und qualitativ evaluiert werden.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten der Gewerkschaften

Auf der Gewerkschaftsseite waren der DGB Landesvorstand und die IG Metall Bezirksleitung die Protagonisten für ein »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in NRW«.

Die Gewerkschaftsseite sieht sich im Bündnisprozess von allen Beteiligten voll akzeptiert. Anders war die Situation in den eigenen Reihen, als die Landesregierung zum Bündnis aufrief: DGB, IG Metall, ÖTV, ICB und DAG waren dafür, HBV und IG Medien dagegen. Diese Kontroversen haben aber die Mitarbeit im Bündnis nicht substantiell gefährdet.

Die gewerkschaftliche Abstimmung über die Arbeit im Bündnis geschieht regelmäßig im DGB-Landesvorstand. Zur Unterstützung ist ein Koordinierungskreis tätig, gekoppelt an den Rhythmus des Koordinierungskreises auf Staatskanzleiebene. Die Federführung und Koordinierung der gewerkschaftlichen Arbeitsebenen liegt jeweils beim DGB.

Geachtet wird darauf, dass Angelegenheiten, die lediglich das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Landesregierung betreffen, aus dem Bündnis herausgehalten werden. Das gilt auch für die Themen, die nur die Sozialpartner betreffen, also vor allem die Tarifpolitik. Es wird allerdings darauf hingewiesen, dass diese Parallelstrukturen auch genügend Spielraum lassen, um die dreigeteilte Struktur des Bündnisses zu umgehen.

■ Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung

Der Arbeitsaufwand wird als hoch eingeschätzt. Die Gewerkschaften sehen sich aber themenstark und operativ im Bündnisprozess gut vertreten. Angesichts knapper Ressourcen und der unterschiedlichen Beteiligung der Einzelgewerkschaften an den Aktivitäten konzentrieren sie sich auf Themenfelder, deren Probleme für lösbar gehalten werden. Sie lassen sich bei ihrer Arbeit konzeptionell und projektbezogen von arbeitsorientierten Forschungs- und Beratungseinrichtungen im Land beraten.

Geschätzt wird das Bündnis in seiner Bündelungs- und Verstärkerfunktion für ausgewählte Themen. Die Bündnisplattform gibt den behandelten Themen ein zusätzliches Gewicht, das ihnen in der Themenbearbeitung und Projektrealisierung höhere Wirkung und auch Effizienz verschafft, wie z.B. der Themenkomplex »Krisenmanagement und Beschäftigungstransfer« zeigt.

Positiv gewürdigt wird auch der hohe Grad der Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit bei Verabredungen und Projekten. Dazu kommen die nicht zu unterschätzenden Nebeneffekte des wechselseitigen Kennenlernens der Beteiligten, die differenziertere Problemsicht in der fachlichen Auseinandersetzung und der Vertrauenszuwachs.

Es gibt über die regionalisierten Arbeitsstrukturen viele Berührungspunkte zwischen den zentralen Akteuren auf Landesebene und den dezentralen Verantwortlichen. Koordinierte Kommunikation zum DGB-Bundesvorstand oder zu anderen Akteuren in Landesbündnissen besteht nicht, was fallbezogenen Erfahrungsaustausch aufgrund persönlicher Kontakte nicht ausschließt.

Beispiel: Mittelstandsoffensive MOVE

Aufgabe

Bereits im April 1999 wurde die Gemeinschaftsinitiative »Pro Mittelstand« beschlossen. Aufbauend auf die Erfahrungen der Gründungsoffensive GO! sollten Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung des Mittelstands entwickelt werden.

Dabei wurden folgende Themen erarbeitet:

- Bürokratieabbau
- Unterstützung beim Change-Management
- Kapitalbereitstellung
- Hilfen bei Krisensituationen
- Kooperation Wissenschaft und Wirtschaft.

Akteure

GO! und MOVE! werden durch eine gemeinsame Spitzenrunde und einen Lenkungsausschuss unter Beteiligung der Bündnisparteien gesteuert. Auf der operativen Ebene wurden zwei Arbeitsgruppen eingerichtet:

1. AG: Unternehmen in Veränderungsprozessen
2. AG: Krisenmanagement und Unternehmensfortführung.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und der Verwaltung wurde als erstes ein »Service-Center Mittelstand« unter einer einheitlichen Rufnummer beim Wirtschaftsministerium eingerichtet.

Arbeitsschwerpunkte

Mitte 2001 wurde das Projekt »Mittelstandsfreundliche Verwaltung« auf den Weg gebracht. Das Land unterstützt elf Modellkommunen: Bochum, Castrop-Rauxel, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Münster, Remscheid sowie die Kreise Herford, Neuss und Recklinghausen.

Die Projektpartner sollen Instrumente für ein mittelstandsorientiertes Verwaltungshandeln praktisch entwickeln und erproben. Dabei sollen alle relevanten Ämter und Behörden vom Gewerbeaufsichtsamt bis zum staatlichen Umweltamt einbezogen werden. Für das Projekt werden aus Landes- und EU-Mitteln 3,06 Mio. Euro aufgewendet.

Um den mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit zu geben, sich gegenüber der Wirtschaftspolitik konkret zu ihren Problemen und Anforderungen zu äußern, werden seit Frühjahr 2001 landesweit Wirtschaftsdialoge unter dem Titel »Stärken im Fokus« durchgeführt. Sie werden ergänzt durch Branchendialoge, wie z.B. dem Branchentreff »Automotive« im Januar 2002 in Meschede mit über 150 Unternehmen. Derartige Veranstaltungen sollen:

- den Wissens- und Technologietransfer verbessern
- über Best-Practice-Beispiele informieren
- die Möglichkeit zu wettbewerbsverbessernden Unternehmenskooperationen ausloten.

Im Interesse der Optimierung und Stützung des Veränderungs-Managements initiierte der Arbeitskreis »Unternehmen in Veränderungsprozessen« den Wettbewerb »Betriebe und Regionen bringen Fachkräfte in den Mittelstand«, an dessen Ende die Förderung und Umsetzung von drei Projekten stand:

- **Dortmund:** Initiative für kontinuierliche Personalentwicklung, regionale Fachkräfteentwicklung und arbeitsorientierte Modernisierung
- **Duisburg:** »Virtuelles Institut zur Unterstützung unternehmerischer Modernisierungsprozesse«
- **Region Gütersloh-Minden-Bielefeld-Herford:** Dienstleistungsnetzwerk zur Entwicklung von Kompetenzen unternehmensnaher Dienstleistungen.

Unterstützt werden die mittelständischen Unternehmen auch durch das Beratungsprogramm Wirtschaft, das zu 90 Prozent von kleinen Unternehmen genutzt

wird. Im Jahr 2000 wurden dafür rund 6,13 Mio. Euro für 4.500 Beratungen eingesetzt.

Im Auftrag der AG »Krisenmanagement und Unternehmensfortführung« wurden über 200 Fälle der Fortführung von insolvenz- und stilllegungsbedrohten Betrieben aufbereitet und in einem Forum »Krisenmanagement und Unternehmensfortführung« im Januar 2000 öffentlich vorgestellt. Im weiteren Verlauf der Arbeit der AG wurde die Wirkungskette »Früherkennung von Unternehmenskrisen – Unternehmensfortführung – Beschäftigungstransfer« in den Mittelpunkt gestellt.

Als wichtiger Teilerfolg beim Thema Kapitalbereitstellung kann die Installierung des Phoenix Turn-around-Fonds angesehen werden, der bei einer aussichtsreichen Sanierungsperspektive eines Unternehmens die notwendige Kapitalhilfe bereitstellt (siehe dazu die Darstellung beim Landesbündnis Niedersachsen).

Beispiel: Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben

Aufgabe

Im Interesse wettbewerbsstärkender Arbeitszeitflexibilisierung beschäftigt sich die Arbeitsgruppe »Unterstützung tariflicher Vereinbarungen zur Altersteilzeit und weiterer Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung« mit der Insolvenzsicherung bei Arbeitszeitguthaben.

Hintergrund ist die Tatsache, dass die Mehrheit der deutschen Unternehmen mittlerweile bei der variablen Arbeitszeitgestaltung auch Arbeitszeitkonten nutzt und fast jeder dritte Beschäftigte von dieser rasanten Entwicklung betroffen ist. Die Palette reicht von Gleitzeitregelungen mit Schwankungsbreiten von +/- 20 bis 40 Stunden über flexible Jahresarbeitszeiten mit Ausgleichszeiträumen von einem oder mehreren Jahren bis hin zu Lebensarbeitszeitmodellen mit hohen Beständen auf den Arbeitszeitkonten. Hier stellt sich vor allem die Frage:

- Was geschieht mit den Arbeitszeitkonten, wenn das Unternehmen in Insolvenz geht?

Arbeitsschwerpunkte

Die Arbeitsgruppe hat dazu eine Untersuchung beim Institut für Arbeit und Technik (Gelsenkirchen) in Auftrag gegeben, die Beispiele aufzeigen, Vor- und Nachteile benennen und Lösungswege erarbeiten sollte. In der Untersuchung werden Modelle wie Fondslösungen, Kautionsversicherungen, Bankbürgschaften und

Sozialkassen (Bauwirtschaft) vorgestellt und spezifische Unternehmenslösungen präsentiert. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop diskutiert.

Im Jahr 2000 wurden weitere Veranstaltungen mit Arbeitgebern und Gewerkschaften durchgeführt, auf denen bestehende Sicherungsmodelle gezeigt und bewertet wurden. In diesem Zusammenhang wurde auch die Broschüre »Die Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben« in hoher Auflage über die Sozialpartner an die Betriebe und Arbeitnehmervertretungen verteilt.

Mit der Publikation stehen den Betriebsparteien, die innovative langfristige Arbeitszeitregelungen vereinbaren wollen, Materialien zur Verfügung, die ihnen helfen, problemadäquate Analysen anzustellen und spezifische Regelungen zu erarbeiten, die ihrer Situation entsprechen.

3.4. STIFTUNG INNOVATION UND ARBEIT SACHSEN (IAS)

Entstehungshintergrund

Die sächsische Staatsregierung hat die Konstituierung eines Bündnisses für Arbeit abgelehnt. Ihr Argument: »Gegenstände wie [...] Arbeitsmarktpolitik, Bildungspolitik, öffentliche Investitionen und Erschließung neuer Beschäftigungsfelder gehören nicht in ein Bündnis für Arbeit, sondern in diesen Landtag. Es sind dies politische Aufgaben, die mit politischer Verantwortung von den politischen Mandatsträgern ausgeübt werden müssen«¹⁷.

Einem Bündnis für Arbeit ähnliche Aufgaben hat aber die Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen (IAS). Die Gründungsinitiative ging von der IG Metall Bezirksleitung aus und wurde in Verhandlungen mit der Staatskanzlei und dem Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit verwirklicht.

Die bereits am 15. Januar 1997 gegründete Stiftung arbeitet unbefristet. Faktisch ist sie ein sektorales Bündnis für Arbeit mit regionaler Orientierung und wird auch bei vielerlei Anlässen von sächsischen Landespolitikern als solches bezeichnet. Der Politikausschnitt, der Handlungsbereich und die Auswahl der Stiftungsteilnehmer sind durch diesen industriell-sektoralen Fokus eingegrenzt.

Der unternehmensbezogene und regionale Ansatz der IAS rührt aus der Vorgeschichte der Sanierungsanstrengungen des Freistaats bei sächsischen Treuhandbetrieben. Die Stiftung ist faktisch die Nachfolgeeinrichtung für das Aufbau-

17 Regierungserklärung des Ministerpräsidenten Prof. Dr. Kurt Biedenkopf am 27.10.1999.

werk im Freistaat Sachsen (eine primär arbeitsmarktpolitische Einrichtung) und das ATLAS-Projekt (eine primär auf Unternehmenssanierung ausgerichtete Initiative).

Der konsensorientierte Kontext des Wiedervereinigungsprozesses wirkt immer noch nach. Dadurch ist eine mittlerweile zehnjährige Kontinuität kooperativen Handels entstanden, die bislang nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird.

Akteure und Ziele

Von Seiten der Landesregierung wurde die IAS gegründet vom Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, dem Staatsministerium des Inneren und dem Staatsministerin für Gleichstellung von Frau und Mann.

Gündungspartner aus der Wirtschaft waren die Vereinigung der Sächsischen Wirtschaft und der Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie; von Gewerkschaftsseite waren es der DGB Landesbezirk Sachsen und der IG-Metall-Bezirk Brandenburg-Sachsen.

Laut Satzung hat die Stiftung den Zweck, »einen Beitrag zur Sicherung vorhandener und zur Entstehung zusätzlicher Beschäftigung in Sachsen zu leisten¹⁸.«

Folgende Ziele werden dabei verfolgt:

- nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in den Regionen durch Stärkung der dort vorhandenen Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Innovationspotenziale
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch die Förderung neuer Produkte und Verfahren
- Entwicklung von Projekten durch den gebündelten Einsatz von Förderinstrumenten.

Die Stiftung berät und realisiert:

- regionale und branchenbezogene Maßnahmen
 - a) zur Unterstützung von Standortdialogen und Regionalforen
 - b) zur Förderung branchenbezogener und regionaler Projekte
 - c) zur Unterstützung von Arbeitsmarktprojekten.
- unternehmensbezogene Maßnahmen zur Unterstützung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in Betrieben
 - a) durch ein Netz externer Sachverständiger
 - b) durch Nutzung stiftungseigenen Sachverständes
 - c) durch Einrichtung eines Früherkennungssystems von Unternehmensschwierigkeiten.

Tarif- und lohnpolitische Themen bleiben ausgespart.

18 Satzung »Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen«, § 2.

Organisation

Die Stiftung hat entsprechend ihrer Satzung vier Organisationseinheiten:

1. Stiftungsrat: sechs natürliche Personen entsprechend der Teilnehmergruppen auf zunächst vier Jahre
2. Vorstand: zwei natürliche Personen auf Vorschlag der Sozialpartner
3. Geschäftsstelle: zwei Vorstandsmitglieder, sieben Mitarbeiter
4. Beirat: fakultativ.

Als Unterbau wird die operative Ebene der fünf sächsischen Regionalforen genutzt:

- Regionalforum Südwestsachsen
- Regionalforum Leipzig-Westsachsen
- Regionalforum Chemnitz-Erzgebirge
- Regionalforum Dresden-Oberes Elbtal-Osterzgebirge
- Regionalforum Oberlausitz-Niederschlesien.

In den Regionalforen arbeiten Wirtschafts- und Sozialpartner, die Arbeitsämter, regionale Behörden, Forschungseinrichtungen eng zusammen.

Die Organisation des Wechselspiels zwischen Landesebene und Regionen bringt verfahrenstechnisch möglicherweise Tempoverluste bei der Projektrealisierung mit sich, die bei alleiniger Verantwortung der politischen Administration vielleicht nicht zu verzeichnen wären. Dieses Risiko wird durch die begründete Annahme ausgeglichen, dass gemeinsam initiierte Projekte mehr Zielgenauigkeit, Lösungsrelevanz und Nachhaltigkeitswirkung besitzen.

Die Stiftung arbeitet auf der Grundlage von Konsens, Parität und Projektorientierung.

Bei der Parität wird variiert: Die Besetzungsverfahren bei der Geschäftsstelle (= Stiftungsvorstand) und den Regionalsekretariaten überlässt die Politik den Sozialpartnern. Dadurch akzentuiert die Politik den Angebotscharakter der Stiftung. Gleichzeitig liegt das Umsetzungsmanagement bei den Adressaten der Projektentscheidungen.

Projektorientierung bedeutet für die

Landesregierung:

Projektvorhaben vor Ort in den Regionen und Unternehmen einvernehmlich mit den Sozialpartnern umgesetzt.

Sozialpartner:

Ihre Sichtweisen über die Problemlagen in der Region und in Unternehmen können in Verbindung mit gemeinsam getragenen Lösungsansätzen »unideologisch« formuliert werden.

Generell schränkt die Projektorientierung die Gefahr ein, dass sich die Akteure in Grundsatzdiskussionen über Zuständigkeiten und ordnungspolitische Abgrenzungen verlieren. Das garantiert einen stabilen Arbeitsprozess jenseits tagespolitischer Aufregungen und Konjunkturen.

Inhalte und Themen

Die IAS erstellt ein jährliches Arbeitsprogramm. Die Themen und Inhalte, die sich im Arbeitsprogramm verdichten, kommen aus dem Stiftungsrat, den Regionalforen, den Unternehmen und dem Sächsischen Ministerium für Wirtschaft und Arbeit.

Arbeitsschwerpunkte sind:

- Unternehmensbezogene Netzwerke im Bereich Innovation
- (Produkte und Prozesse, Arbeitsorganisation und Technikgestaltung, Markterschließung)
- Standortsicherung für Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und der industriellen Dienstleistungen
- (Unternehmensstrategien, Konsolidierung, Sanierung, Fortführung, Finanzierung, soziale Flankierung)
- Abbau von Defiziten des Humankapitals
- (Führungskräfte, Betriebsräte, Fachkräftemangel in den industriellen Kernbranchen)
- Chancengleichheit
- (Gender-Mainstreaming-Ansatz)
- Regionen mit besonderen Entwicklungsaufgaben
- (Stärkung regionaler Wertschöpfung durch innovative und beschäftigungsfördernde Projekte).

Nach dem sächsischen Strukturfondsförderungsprogramm 2000 – 2006 hat die Stiftung den Auftrag, im Rahmen der fünf Regionalforen, Entwicklungsstrategien zu erarbeiten und darauf aufbauend Maßnahmen und Leitprojekte zu definieren. Dabei geht man von der Bestimmung der Kompetenzfelder der jeweiligen Region aus, wie sie sich in den Kernbranchen des verarbeitenden Gewerbes darstellen.

Das Ergebnis verdeutlicht folgender Überblick über die Leitprojekte der Regionalforen der IAS.

1. Regionalforum Oberlausitz-Niederschlesien:

■ Entwicklungskonzept und Kompetenzen

Stärkung der industriellen Basis mit den strukturell führenden Branchen wie dem Schienen- und Fahrzeugbau, dem Maschinenbau, der Textilindustrie, der Glasindustrie und dem Braunkohle- und Energiesektor.

■ Leitprojekte

Saxony Rail Coop (SRC)

Mit der Brancheninitiative (SRC) werden Zulieferer der Schienenverkehrsindustrie zu Bietergemeinschaften und Systemanbietern zusammengeführt. Dazu kommen Projekte wie das Innovationszentrum Bahntechnik oder RIS Restauration-Instandhaltung-Schienfahrzeuge.

InnoLausitz

Netzwerkverbund mit vierzehn Netzwerken wie dem Innovationsverbund Textil Lausitz, zu den Themen Innovative Oberflächentechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Glaskompetenzindustrie, Bodensanierung sowie aus Unternehmen der Branchen Energie und Umwelt.

2. Dresden-Oberes Elbtal-Osterzgebirge

■ Entwicklungskonzept und Kompetenzen

Stärkung der mittelständischen Unternehmensstruktur mit der Mischung aus traditionellen Industrien wie dem Maschinenbau, der Feinwerktechnik, der Stahlverarbeitung sowie der Elektrotechnik und Hochtechnologien wie Mikroelektronik, Werkstofftechnik, Bio- und Umwelttechnologie sowie Softwareentwicklung.

■ Leitprojekte

Innovations- und Technologie-Transfer-Strategien (RITTS)

Gesamtkonzept zur Verbesserung des Zusammenwirkens von Unternehmen, FuE-Einrichtungen und Transfereinrichtungen. Gleichzeitig ermöglicht dieses Projekt die direkte Einbindung in ein Netzwerk innovativer europäischer Regionen.

Arbeitskreis Wirtschaftsförderung Freital/Weißeritzkreis Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit

Ziel ist es, dadurch zu einem höheren Produktionsvolumen, zu einer Verbesserung von Leistungskraft und Konkurrenzfähigkeit, zu Transparenz vorhandener und zu akquirierender Kapazitäten sowie zur Absatzmaximierung beizutragen.

3. Regionalforum Chemnitz-Erzgebirge

■ Entwicklungskonzept und Kompetenzen

Stärkung des Maschinenbaus (Werkzeug-, Textil- und Sondermaschinenbau, Anlagen- und Fahrzeugbau sowie zahlreiche Zulieferunternehmen), der Textil- und Bekleidungsindustrie, der Mikrotechnologie (mikroelektronische Bauelemente und -gruppen auf den Gebieten der messenden Sensorik und hochpräzisen Aktorik) und der Holzverarbeitung im Erzgebirge.

■ Leitprojekte

Hier gibt es zwei Leitprojekte: Die AMTEC Mikrosystemtechnik und die Sächsische Initiative Textil (SITEX).

4. Regionalforum Südwestsachsen

■ Entwicklungskonzept und Kompetenzen

Traditionellen Stärken der Region, der Textilindustrie, dem Maschinenbau, der Land- und Forstwirtschaft sowie dem Automobilbau und seiner Zulieferindustrie sollen für neue Verfahren und Produkte (z.B. Naturprodukte wie Flachs-, Hanf- und Holzfasern als Grundlage für neuartige technische Produkte auf ökologischer Basis) synergetisch »kombiniert« werden.

■ Leitprojekte

Faseranbau- und Verarbeitungszentrum Helmsgrün

Projekte zum Einsatz von Faserstoffen als ökologische Alternativen zu Kunst- und Mineralstoffprodukten, speziell im Bereich technische Textilien.

Technologietransfer Nachwachsende Rohstoffe – Textiles und Ökologisches Bauen

Projekte zur wirtschaftlichen Nutzung gewachsener Naturprodukte für Bau- und Dämmstoffe, energetisch nutzbare Pellets sowie spritzbare Substrate zur Flächenbegrünung.

Schaffung eines Studiengangs »Bauen mit Textilien« an der Westsächsische Hochschule Zwickau, Hochschulteil Reichenbach.

5. Regionalforum Leipzig-West Sachsen

■ Entwicklungskonzept und Kompetenzen

Stärkung der Biotechnologie und des Gießereiwesens durch den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten von der Rohstoffgewinnung bis hin zum Endproduzenten und zur Absatzsteuerung

■ Leitprojekt

Netzwerk Gießereitechnik

Im regionalen Gießereinetzwerk werden innovative Branchenkompetenzen durch landesweit übergreifende Kooperationen auf dem Gebiet der Projekt-, Personal- und Organisationsentwicklung und der Sicherung des Nachwuchses an Fachkräften (Reaktivierung der Erstausbildung für Gießereimechaniker in der Region) gefördert.

Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt zu 100 Prozent aus öffentlicher Hand über den Landeshaushalt und Projektmittel aus öffentlicher Förderung. Eine Kofinanzierung erfolgt durch Bund und Land. Die Sozialpartner sind materiell nicht gefordert.

Budget 2001: 4,19 Mio Euro (davon 1,74 Mio. Euro Landesmittel).

Ein Teil des Budgets der Stiftung ist Bestandteil der mittelfristigen Finanzplanung im Landeshaushalt. Explizit werden darüber der Betrieb der Geschäftsstelle (Stiftungsvorstandsbüro) und das Sachverständigennetz gesichert.

Vernetzung

Die Vernetzung der IAS verläuft koordiniert und systematisch mit der Region über die fünf Regionalforen und deren Regionalsekretariate. Sie organisieren sich über Plenumsveranstaltungen und in Arbeitsgruppen. Dort werden die Projektanmeldungen erarbeitet und über die Regionalsekretariate an die Stiftung herangetragen. Umgekehrt diskutiert die Stiftung ihr Arbeitsprogramm mit den Regionalforen.

Die Ergebnisse fließen in die Überlegungen für weitere Arbeitsprogramme ein und werden auch mit dem Wirtschafts- und Arbeitsministerium kommuniziert, das seinerseits wiederum Rückschlüsse für die Struktur der Förderkulissen auf Landesebene zieht.

Effektivität und Bewertung

Problemnähe, Einsatz von Sachverständigen, Beteiligung aller zur Problemlösung notwendigen Akteure, Nutzung orts- und situationsnaher Kompetenzen – all

dies leistet einen erheblichen Beitrag zur Ergebnissicherung. Alle Beteiligten sind angesichts knapper Projektmittel an konkreten Schritten in möglichst kurzer Zeit interessiert.

Vernetzungsstruktur und Projektorientierung sorgen für eine zügige und zielgerichtete Umsetzung der Landesprogramme und der Projektanmeldungen. Das setzt Kommunikation und Entscheidungswillen voraus. Beides ist nach Selbsteinschätzung der Beteiligten gegeben.

Bei der Bewilligung von Projekten können zwei Punkte problematisch werden:

- die Entscheidung über die Auswahl und
- die Balance der Verteilung zwischen den Regionen.

Entscheidungen über die Auswahl von Projekten werden dadurch erleichtert, dass Projektvorschläge meistens »von unten« kommen und bereits in den Regionen einer inhaltlichen Bewertung unter Beteiligung aller Seiten unterworfen wurden. Die Balance der Verteilung auf die Regionen ist bislang nur selten zu einem Streitpunkt geworden.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

Für die Gewerkschaften ist die Stiftung ein wichtiges Beteiligungselement an der Realisierung einer regionalisierten Strukturpolitik, die auf die Entwicklung von Unternehmen bezogen ist. Mit ihr wurde ein Instrument geschaffen, mit dem konkret und projektbezogen gearbeitet werden kann. Dieser Pragmatismus wird von der Gewerkschaftsseite sehr geschätzt, weil ideologische Debatten entschärft bzw. vermieden werden können.

Auseinandersetzungen zwischen den an der Stiftung Beteiligten beziehen sich mehr auf die Ausbalancierung der internen Einflussnahmen und der Projektausbeute.

Die Gestaltungsmöglichkeiten werden durch die Mitsprache bei der Personalauswahl, der nur durch Satzungszweck eingeschränkten Themenbreite und durch die Qualität der abgeschlossenen und laufenden Projekte bestätigt.

■ Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung

Sowohl DGB wie IGM sehen sich als kompetente Partner in der Stiftung. Der Arbeitsaufwand wird von den aktiv Beteiligten als erheblich, aber leistbar bezeichnet. Unvertretbare finanzielle Belastungen entstehen nicht. Die personellen und organisatorischen Ressourcen könnten besser sein, müssen aber ausreichen. Zum Teil bedient sich die Gewerkschaftsseite auch externer Beratungskapazitäten.

Bezüge zu den übrigen Länderbündnissen werden durchaus gesehen, gleichzeitig sieht man aber auch die Unterschiede zum Stiftungskonzept. Es gibt aufgrund individueller Kontakte vereinzelt thematischen Gedanken- und Informationsaustausch.

Das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« spielt für die Arbeit der Gewerkschaften in der Stiftung keine Rolle. Die Kommunikation in die Regionen wird durch die gewerkschaftliche Beteiligung in den Regionalforen sichergestellt. Hier findet kontinuierlicher Informations- und Erfahrungsaustausch statt, der sich dann auch in Initiativen für neue Projektvorschläge konkretisiert.

Beispiel: Regionales Gießereinetzwerk Leipzig-Westsachsen

Aufgabe

Das Projekt geht auf eine Initiative der IG Metall Leipzig und des Regierungspräsidiums Leipzig aus dem Jahr 1997 zurück. Hintergrund war die Sicherung von Gießereistandorten im Zuge der 2. Privatisierungswelle der Treuhandanstalt. 1998 wurde das sich entwickelnde Netzwerk zum Leitprojekt der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen.

Ziel des Netzwerkes ist die Herstellung eines regionalen Branchendialogs zur Identifizierung gemeinsam interessierender Handlungs- und Projektansätze, wie z.B.

- Sicherung des branchenspezifischen Fachkräftebedarfs und Fachkräftenachwuchses
- Entwicklung von Kooperations- und Verbundprojekten
- Aufbau eines Branchenmarketings
- Förderung der Netzwerkentwicklung hin zur Clusterbildung.

Akteure

Den Kern bilden zehn Gießereien der Region mit Betriebsgrößen zwischen 15 und 400 Beschäftigten und vier weitere Unternehmen mit Branchennähe bzw. Zulieferprofil.

Unterstützend wirken mit: der Deutsche Gießereiverband (DGV), der Verein Deutscher Gießereifachleute (VDG), die TU Bergakademie Freiberg, der Verband der sächsischen Wirtschaft (VSW), die IG Metall, die IHK, regionale Wirtschaftsförderer und Bildungseinrichtungen.

Evaluation und Perspektiven

Trotz der eingeschränkten öffentlichen Wahrnehmung der Entwicklung dieser Branche ist es gelungen, die Thematik »Fachkräftebedarf und Fachkräftenachwuchs« erfolgreich anzugehen.

Im Ausbildungsjahr 1999/2000 konnte die betriebliche Ausbildung für Gießereimechaniker mit 35 Auszubildenden im Verbund mit 7 Unternehmen begonnen werden. Auch wurde eine Umschulungsmaßnahme für 24 Gießereimechaniker gestartet.

Damit ist man der Schaffung einer branchenspezifischen Bildungsinfrastruktur in Leipzig am Kompetenzknoten »Gießereiwesen in Ostdeutschland« einen Schritt nähergekommen. Das mit diesen Aktivitäten gewonnene Vertrauenskapital soll und kann jetzt für gemeinsame Projekte zur Optimierung der betrieblichen Arbeitsorganisation genutzt werden.

3.5. BÜNDNIS FÜR ARBEIT, AUSBILDUNG UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT IN SACHSEN-ANHALT

Entstehungshintergrund

Das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« wurde am 28. Januar 1999 abgeschlossen. Sein Ansatz umfasst wirtschaftspolitische wie arbeitsmarktbezogene Fragestellungen.

Politisch steht das Bündnis im Kontext des »Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« der Regierung Schröder. Dies drückt sich nicht nur in der Namensgleichheit der Bündnisinitiative aus. Schon am 18. Juni 1998 hatte der Ministerpräsident, Dr. Reinhard Höppner, in seiner Regierungserklärung ausgeführt: »Selbst wenn das Wort »Bündnis für Arbeit« durch die Praxis der derzeitigen Bundesregierung in den letzten Jahren missbraucht und diskreditiert wurde, brauchen wir ein solches Bündnis aller gesellschaftlichen Akteure, und ich werde ein solches Bündnis zur Lösung konkreter Probleme in unserem Land wieder in Gang setzen.«

Die Gewerkschaftsseite schreibt sich einen besonderen Verdienst für das Zustandekommen des Bündnisses zu. Diese konstruktive Rolle wird auch von der Politik anerkannt. Von besonderen Schwierigkeiten und Gefährdungen des Arbeitsprozesses, die über die üblichen Probleme beim Zusammenführen von unterschiedlichen Teilinteressen und Positionen hinausgehen, wird nicht berichtet.

Akteure und Ziele

Aus der Landesregierung waren am Bündnis beteiligt: der Ministerpräsident, das Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales, das Ministerium für Wirtschaft und Technologie, Kultus- und Innenministerium. Hinzu kamen von der kommunalen Ebene der Landkreistag, der Städte- und Gemeindebund und der Kommunale Arbeitgeberverband Sachsen-Anhalt, außerdem das Landesarbeitsamt Sachsen-Anhalt/Thüringen

Aus der Wirtschaft waren die Landesvereinigung der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, die Industrie- und Handelskammern Halle-Dessau und Magdeburg sowie die Handwerkskammern Halle/Saale und Magdeburg beteiligt.

Partner von Seiten der Gewerkschaften waren der DGB, die IG Metall, die ÖTV, die IG Bergbau, Chemie, Energie, die IG Bauen, Agrar, Umwelt und die DAG.

Die Bündnisparteien haben in der Grundsatzerklärung als allgemeines Ziel formuliert:

»Die Bündnispartner werden alles unternehmen, was der Schaffung von Arbeitsplätzen dient. Erforderlich sind wirksame Beiträge des Staates, von Wirtschaft und Gewerkschaften sowie Selbstverpflichtungen der Tarifparteien. Alle müssen zusammenwirken, um gemeinsam spürbare Beschäftigungserfolge zu erzielen. Es ist gemeinsames Verständnis, dass eigenverantwortliches Handeln der Bündnispartner – zum Beispiel der Tarifparteien und der Politik – an den Zielen des Bündnisses ausgerichtet wird und die Bündnisvereinbarung unterstützt. Die Tarifautonomie bleibt unangetastet.«

Dieses Ziel wird in drei Punkten konkretisiert. Genannt werden die

- Festigung der bestehenden Unternehmen und Förderung der Gründung neuer Unternehmen
- Erhöhung des Angebots an Lehrstellen
- Erleichterung des Übergangs von Arbeitnehmern in die Teilzeit und Altersteilzeit sowie in den vorzeitigen Ruhestand.

Organisation

Das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« arbeitet auf drei Organisationsebenen:

Das **Spitzengespräch** findet zweimal jährlich statt. Aufgabe des Spitzengesprächs ist es, die Richtung und die Schwerpunkte der Arbeit zu bestimmen, (öffentliche) Bilanz zu ziehen und gemeinsame Verabredungen zu treffen. Am Spitzengespräch nehmen die unterzeichnenden Organisationen des Bündnisses teil. Insgesamt haben bis Ende 2001 acht Spitzengespräche stattgefunden.

Die **Steuerungsgruppe** unter Federführung der Staatskanzlei koordiniert die Themen, die im Bündnis für Arbeit beraten werden sollen, und sorgt für ihre beratungsgerechte Aufbereitung im Zusammenwirken mit den Bündnispartnern und gegebenenfalls auch externen Beratern. Sie legt in Abstimmung mit den Arbeitsgruppen – auch im Hinblick auf den Diskussionsstand des Bündnisses auf Bundesebene – Zeitpläne fest und behandelt darüber hinaus jene Themen, die wegen ihres Querschnittscharakters keiner Arbeitsgruppe zugeordnet werden können. In der Steuerungsgruppe können die Grenzen für das Mögliche und zwischen den Partnern Verhandelbare abgesteckt werden.

In den drei **Arbeitsgruppen** liegt die administrative Federführung bei den Fachministerien. In ihnen gibt es Unterarbeitsgruppen.

Die Steuerungsgruppe und Sitzungen der Arbeitsgruppen setzen ihre Termine nach Bedarf fest. Das administrativ-organisatorische Management des Arbeitsprozesses liegt bei der Landesregierung.

Inhalte und Themen

Im Spitzengespräch und in den Arbeitsgruppen wurden im Laufe der Zeit folgende Themen behandelt:

- Ausbildung und Ausbildungsstellenangebot
- Jugendarbeitslosigkeit an der zweiten Schwelle
- Bedarfsgerechte Qualifizierung zur Beseitigung von Fachkräftengpässen
- Aktivierung der Älteren bis zum Übergang in die Rente »Aktiv zur Rente«
- Altersteilzeit
- Übergangsgeld für ältere Langzeitarbeitslose
- Kampf gegen die Schwarzarbeit und illegale Beschäftigung
- Umweltallianz Sachsen-Anhalt
- Mittelstandsinitiative mit den Komponenten
 - Darlehensprogramm
 - Zuschussförderung bei Innovation und Markterschließung
 - Bereitstellung von Beteiligungskapital bei Innovationsprojekten und Konsolidierungsbedarf
- »Ego« – Existenzgründeroffensive in Sachsen-Anhalt
- Initiativen gegen schlechte Zahlungsmoral
- Solidarpakt II
- Initiativen gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Gewalt.

Die Themen werden von allen Partnern eingebracht. Eine Dominanz eines Partners kann nicht festgestellt werden. Jeder kann Themenvorschläge machen und wird

auch gehört. Die Bündnispartner waren und sind in der Beurteilung der Priorität des Themas »Bereitstellung von Ausbildungsplätzen« einig.

Hervorgehoben wird auch die Gemeinsamkeit der Bündnispartner beim Solidarpakt II, die den Argumenten der Landesregierung auf Bundesebene zusätzliches Gewicht verschaffte.

Ausbildung	Seit 1997 ist es in jedem Jahr gelungen, in einer Gemeinschaftsaktion von Landesregierung, Wirtschaft, Gewerkschaften und Arbeitsverwaltung, jedem ausbildungswilligen Jugendlichen eine Ausbildungsmöglichkeit zur Verfügung zu stellen. Dabei spielt das Angebot außerbetrieblicher Ausbildungsplätze eine wichtige Rolle.
Aktiv zur Rente	Das Landesprogramm »Aktiv zur Rente« bietet arbeitslosen Menschen über 55 Jahre die Möglichkeit einer bis zu 5-jährigen Beschäftigung im Rahmen einer Struktur Anpassungsmaßnahme (SAM).
Umweltallianz	Mit Unterzeichnung der Umweltallianz am 14. Juni 1999 ist die gemeinsame Arbeit von Politik und Wirtschaft zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen ein großes Stück vorangekommen. Inzwischen sind über 100 Firmen der Umweltallianz beigetreten.
Appell gegen Rechtsextremismus	Dazu hat das Bündnis am 23. Mai 2001 ein umfangreiches Programm »Austauschmaßnahmen für Schülerinnen und Schüler, Auszubildende, Studierende, junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer« verabschiedet.
Solidarpakt	Die Bündnispartner unterstützen das gemeinsame Eintreten der Landesregierung sowie der Regierungen der anderen ostdeutschen Länder für sachgerechte Regelungen im Rahmen des Solidarpakts II. Basis der konkreten Ausgestaltung sollten sein: Fortsetzung des Solidarpakts auf dem bisherigen Niveau in gleichbleibenden Jahresbeträgen bis Ende des Jahres 2014.

Insgesamt wird der Bündnisarbeit ein Mehrwert durch Vertrauensbildung zugeschrieben, der auch in anderen Politikfeldern und gesellschaftlichen Handlungsfeldern zum Tragen kommt. Viele Akteure begegnen sich auch in anderen institutionellen und thematischen Kontexten. Ihre Kooperation im Bündnis wirkt sich auf Gesprächsbereitschaft und Kooperationsklima allgemein positiv aus.

Berichtet wird auch, dass Themen, die im Bündnis bearbeitet und umgesetzt wurden, dadurch ein höheres Gewicht, »mehr Schubkraft« und höhere Akzeptanz erhalten haben.

Finanzierung

Die Finanzierung speist sich im wesentlichen aus projektbezogener Kofinanzierung.

Vernetzung

Das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« ist weder mit der regionalen Ebene (z.B. Soziale Pakte in Sachsen-Anhalt) noch mit der Bundesebene arbeitsrelevant vernetzt.

In den Spitzengesprächen wird über Ergebnisse des Bündnisses auf Bundesebene berichtet. Einen Einfluss auf die praktische Arbeit hat dies nicht. Eine Rückkopplung nach Berlin findet nicht statt, auch keine aktive Einflussnahme – bis auf die Ausnahme zum Thema »Solidarpakt II«.

Die Vernetzung wird vielmehr in den konkreten Verfahren zur Umsetzung der Europäischen Strukturfonds (z.B. Begleitausschuss ESF) oder der Arbeitsmarktpolitik des Bundes (z.B. Regionale Ausbildungskonferenzen) gesehen.

Beteiligung der Gewerkschaften

■ Durchsetzungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Interessen

Die Gewerkschaften haben sich aus voller Überzeugung in diesem Projekt engagiert. Sie waren von Anfang an dabei und sehen sich in allen Phasen in der treibenden Rolle.

Das Fazit nach gut drei Jahren Bündnisarbeit ist durch Nüchternheit und Pragmatismus gekennzeichnet. Es konnten vorzeigbare Ergebnisse erzielt werden. Dazu zählt in aller erster Stelle die Bilanz bei der Ausbildungsstellensituation, obwohl es an betrieblichen Ausbildungsplätzen entschieden mangelt. Auch Projekte wie die Umwelt-Allianz oder die durch den DGB mit angestoßene Diskussion um »Basel II« war und ist die Mühe und die Mitarbeit wert.

Dennoch ist die Arbeitslosigkeit unvermindert hoch, Arbeitsplätze können durch ein Bündnis nicht geschaffen werden. Der Name »Bündnis für Arbeit« suggeriert einen zu hohen Anspruch und weckt falsche Erwartungen. Das Bündnisverfahren ist ein sehr komplexer, zeitintensiver und auch langer Weg. In Branchendialogen, bilateralen Gesprächen und einzelfallbezogenen Problemlösungen könnte manches vielleicht schneller gelöst werden.

■ Konditionen und Ressourcen für eine erfolgreiche Mitwirkung

Dennoch macht die Arbeit am und im Bündnis aus Sicht des DGB Sinn: Sie hat zur Versachlichung beigetragen; in den meisten Arbeitsgruppen konnte gut, verlässlich und fachlich qualifiziert gearbeitet werden. Der gewerkschaftliche Einfluss war thematisch und inhaltlich immer gesichert. Das gilt auch für die informatorische und organisatorische Einbindung auf allen Ebenen des Arbeitsprozesses.

Gegenüber der Wirtschaft als Partner am Bündnistisch werden keine Kompetenz- und Beteiligungsdefizite gesehen. Im Gegenteil: Die Gewerkschaften vermisen von der Wirtschaft Vorschläge und Initiativen. Die Arbeit der politischen Administration wird als konstruktiv, fair und zweckdienlich betrachtet.

Die Resonanz in den eigenen Reihen ist sehr differenziert. Auf Landesebene gibt es Einvernehmen und Abstimmung im DGB Landesvorstand und zwischen den Einzelgewerkschaften. Aufgrund der spezifischen Wirtschaftsstruktur Sachsen-Anhalts spielt neben der IG Metall die IG Bau und die IG Bergbau, Chemie, Energie eine wichtige Partnerrolle. Die gewerkschaftlichen Teilnehmer an den Spitzengesprächen treffen sich vor den Sitzungen und bereiten sich gemeinsam auf die Sitzungen vor. Fachlich werden sie durch Hauptamtliche unterstützt, die u.a. auch in den Arbeitsgruppen des Bündnisses aktiv sind.

Die Regionalebene ist nicht einbezogen. Es wird wohl routinemäßig informiert, eine Vernetzung mit den Aktivitäten auf Landesebene findet nicht statt. Die regionalen Aktivitäten sind zum großen Teil auf Landesebene bekannt, die regionalen Akteure jedoch sind mit der Bearbeitung von Problemlagen vor Ort genügend ausgelastet – Problemlagen, die sie übrigens zum Teil mit Bündnissen und Pakten (z.B. Soziale Pakte in Sachsen-Anhalt) auf regionaler Ebene zu lösen versuchen.

Der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand ist auf Landesebene noch überschaubar.

Eine Kommunikation mit der Zentrale des DGB findet nicht statt. Das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« ist weit weg. Ein Erfahrungsaustausch mit Gewerkschaftsvertretern in anderen Landesbündnissen gibt es nicht, bis auf die Tatsache, dass der Bezirksleiter der IG Metall sowohl im Magdeburger Bündnis als auch im Bündnis von Hannover vertreten ist.

Mehr koordinierende Kommunikation in thematisch-fachlicher Hinsicht, aber auch bei interessenspolitischen Fragen wird als notwendig angesehen und ist erwünscht. Angesichts knapper personeller Ressourcen wird dies nicht für machbar gehalten.

Beispiel: Umweltallianz Sachsen-Anhalt

Aufgabe

Im Rahmen des 2. Spitzengesprächs des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb am 14. Juni 1999 ist die Umwelt-Allianz Sachsen-Anhalt unterzeichnet worden.

Mit dieser Allianz als einer freiwilligen und langfristig angelegten Vereinbarung zwischen der Landesregierung und der Wirtschaft sollen die Rahmenbedingungen für eine umweltverträgliche Wirtschaftsentwicklung im Lande im Sinne einer wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Entwicklung weiter verbessert werden.

Die Umweltallianz soll:

- zur weiteren Entlastung der Umwelt und zur Ressourcenschonung beitragen,
- den Wirtschaftsstandort Sachsen-Anhalt stärken,
- die Belastungen für die Wirtschaft reduzieren,
- die Eigenverantwortung der Unternehmen fördern und anerkennen und
- zur Verwaltungsvereinfachung führen.

Auf der einen Seite hat sich die Landesregierung verpflichtet, durch den Abbau staatlicher Regulierungen die Belastungen für die Wirtschaft zu reduzieren und die Anerkennung von Umweltschutzleistungen der Unternehmen positiv zu regeln. Im Gegenzug tritt die Wirtschaft für mehr Eigenverantwortung und -initiative bei einem wirksamen Umweltschutz ein.

Akteure

Unterzeichner der Umweltallianz sind:

für die Landesregierung:

- das Ministerium für Raumordnung und Umwelt
- Minister für Wirtschaft und Technologie

für die Wirtschaft:

- Landesvereinigung der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände
- Industrie- und Handelskammer Halle/Dessau.

Arbeitsschwerpunkte

Die Arbeitsschwerpunkte der Umweltallianz sind:

- Beteiligung der Wirtschaft am Prozess der Gesetzesvorbereitung und an der Vorbereitung von umweltrelevanten Verordnungen und Verwaltungsvorschriften
- Unterstützung der Wirtschaft beim Erarbeiten und Umsetzen abfallwirtschaftlicher Branchenkonzepte
- Abbau staatlicher Regularien und Vereinfachung von Verwaltungsvorfahren bei gleichzeitiger Garantie der erreichten Umweltstandards und partnerschaftliches Handeln der Umweltbehörden
- Gewinnung von Unternehmen zur Teilnahme an der Umweltallianz durch freiwillige Verpflichtung zu Umweltschutzleistungen entsprechend eines Anforderungskatalogs

- Vertretung der Ziele der Umweltallianz im Bundesrat durch die Landesregierung mit eigenen Initiativen für eine umweltverträgliche und wettbewerbsfähige Entwicklung der sachsen-anhaltinischen Wirtschaft.

Im Vordergrund steht die Absicht, möglichst viele Einzelunternehmen, Kammern, Verbände und sonstige Einrichtungen der Wirtschaft für die Teilnahme an der Umwelt-Allianz zu gewinnen.

Anreize sollen durch die Anerkennung freiwilliger Leistungen von Unternehmen beim Vollzug umweltrechtlicher Vorschriften geschaffen werden. Dazu hat das Ministerium für Raumordnung, Landwirtschaft und Umwelt einen »Erleichterungskatalog« für die Wirtschaft vorgelegt. Er wurde im Rahmen der Umweltallianz gemeinsam mit den Industrie- und Handelskammern und den Wirtschaftsverbänden erarbeitet und führt die freiwilligen Leistungen auf, die für das eigenverantwortliche Umweltmanagement bei der behördlichen Überwachung anerkannt werden.

Evaluation und Perspektiven

Mit Stand Februar 2002 zählt die Umwelt-Allianz über 110 Unternehmen als Mitglieder. Dies werten alle Beteiligten als einen Erfolg. Beigetragen hat zu diesem Erfolg auch das Instrument der Branchengespräche und Vereinbarungen, die inzwischen mit der Chemischen Industrie, den Altautoverwertern und -entsorgern, der Kaliindustrie, der Metall- und Elektroindustrie sowie der Abfallwirtschaft stattgefunden haben. Hier konnten spezielle branchenspezifische Probleme erörtert und Vorschläge zur Verwaltungsvereinfachung eingebracht werden.

Für die Umsetzung wurde eine Geschäftsstelle beim Ministerium für Raumordnung und Umwelt eingerichtet, das durch einen Fachbeirat begleitet wird.

Der Beirat bereitet künftige Entscheidungen der Vertragspartner der Umweltallianz vor und gibt Empfehlungen für die Fortschreibung und Weiterentwicklung der Vereinbarungen. Ihm gehören je ein Vertreter der Unterzeichner der Allianz, der Kommunalen Spitzenverbände und der Gewerkschaften an. Die Gewerkschaften werden durch den DGB und ver.di vertreten.

4. HANDLUNGS- UND DURCH- SETZUNGSMÖGLICHKEITEN GEWERKSCHAFTLICHER INTERESSEN IN BÜNDNISSEN FÜR ARBEIT

4.1. DIE ROLLE DER GEWERKSCHAFTEN BEIM ZUSTANDEKOMMEN DER BÜNDNISSE

Für alle Landesbündnisse sowie für die drei regionalen Initiativen, an denen sie beteiligt ist, reklamiert die Gewerkschaftsseite ihre Funktion als vorbereitender, einfordernder und gestaltender Treiber. Auf der Landesebene nimmt dabei ausnahmslos der DGB eine dominante Rolle wahr, wobei die Akzeptanz und Unterstützung durch die Einzelgewerkschaften unterschiedlich verteilt ist. Es gibt jedoch keine Blockaden, die die Arbeit des DGB grundsätzlich in Frage stellen oder behindern.

Dabei fällt auf: Wenn personelle Ressourcen im Themenfeld »Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, und Strukturpolitik« bei DGB und Einzelgewerkschaften vorhanden sind, wirkt sich das positiv auf das Engagement für Länderbündnisse aus.

Die Landesbündnisse stehen nicht isoliert in der politischen Landschaft. In den meisten Fällen gab es vorgelagerte Initiativen, Projekte und Strukturen, die tripartistisches und konsensorientiertes Handeln beinhalteten. Hier waren die Gewerkschaften bereits involviert, konnten diese Erfahrungen aufgreifen und in den Diskussionen um die Etablierung von Bündnissen für Arbeit auf Länderebene argumentativ nutzen.

Das Engagement der beiden anderen Bündnisparteien wird von den Gewerkschaften sehr unterschiedlich beurteilt. Während die Politik in der Bandbreite von »eigeninitiativ« bis »hingedrängt« rangiert, erscheint die Wirtschaft in der Darstellung mehr als ein »hingezogener« bis »defensiver« Partner, der mit eigenen Vorschlägen und konstruktiven Positionen spart und die komfortable Rolle des prüfenden Abwartens wahrnimmt.

4.2. DIE ZIELE DER GEWERKSCHAFTEN

Die gewerkschaftlichen Ziele lassen sich so zusammenfassen:

1. **Einflussnahme auf die Landespolitik:** Es geht den Gewerkschaften grundsätzlich um die Einflussnahme auf die Landespolitik bzw. Ausrichtung der jeweiligen Netzwerke in den Handlungsfeldern Wirtschaft, Arbeit und Soziales. Diese Einflussnahme reicht über den Aktionsrahmen, den die Sozialpartner durch ihre Tarifpartnerschaft begründen, weit hinaus. Gerade weil die Tarifautonomie in den Länderbündnissen respektiert wird und tarifpolitische Fragen weitestgehend ausgeklammert bleiben, geht es den Gewerkschaften um die Wahrnehmung eines gesellschaftspolitischen Mandats. Dabei hat auch der Nachweis der eigenen Politikfähigkeit durch die Mitgestaltungskraft eine nicht unerhebliche Bedeutung, sowohl gegenüber der Öffentlichkeit als auch den Mitgliedern in den Einzelgewerkschaften.
2. **Vorzeigbare Ergebnisse:** Keineswegs im Widerspruch zu der allgemeinen Zielsetzung geht es bei der Frage der Politikfähigkeit auch um konkrete Ziele und vorzeigbare Ergebnisse. Auf Länderebene geht es um Programme (Ziele, Inhalte, Zielgruppen) und deren Implementierungsbedingungen (Träger, Organisation, Termine, Laufzeiten, Finanzierung, Antragsverfahren etc.), auf regionaler Ebene um die Realisierung in Aktionen und Projekten.

Als wichtigstes und in allen Länderbündnissen verhandeltes Ziel steht an erster Stelle die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und die Verbesserung der Ausbildungsstellensituation.

Die weiteren Ziele konzentrieren sich auf die:

- Rahmenbedingungen der Beschäftigungssituation von KMUs wie z.B. Wissenstransfer, Innovation, Kooperation und Netzwerke, Kapitalbereitstellung, Marketing und Unterstützung außenwirtschaftlicher Aktivitäten
- Schaffung neuer Beschäftigung, z.B. auch Existenzgründungen
- (Transfer)Hilfen für Unternehmen und deren Beschäftigte in Krisensituationen
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Verbesserung der Arbeitsmarktsituation bestimmter Personengruppen.

Auf der regionalen Ebene lassen sich vergleichbare Zielsetzungen beobachten, die je nach Förderungszuschnitt und eigener Vorgabe bei den Bündnissen und Initiativen unterschiedlich verteilt sind.

Bemerkenswert ist, dass sich die Gewerkschaften nicht auf sozialpolitische oder arbeitsmarktpolitische Fragestellungen beschränken, sondern für den Anspruch

auf einen umfassenden und integrierten Handlungsansatz stehen. Ob sie dies auch in der Praxis einlösen können, ist eine andere Frage.

4.3. EINFLUSS DER GEWERKSCHAFTEN AUF DIE RICHTUNG, THEMEN UND PROJEKTE DER BÜNDNISSE UND IHRE ORGANISATORISCHE EINBINDUNG

Die gewerkschaftliche Einflussnahme auf die grundsätzliche Richtung und Themenbearbeitung sowohl der Länderbündnisse als auch der regionalen Netzwerke wird in den überwiegenden Fällen als stark beschrieben.

Die Themenvorschläge der Gewerkschaftsseite werden durchgängig aufgenommen und auch in den Arbeitsgruppen der Bündnisse behandelt. Allerdings ist damit noch nichts über die verwertbaren Ergebnisse im Gewerkschaftsinteresse gesagt. Themen glaubwürdig einzubringen und sie nicht auf der Ankündigungsebene »verhungern« zu lassen, ist allerdings auch von der zur Verfügung stehenden Fachkompetenz abhängig. Hier gibt es Defizite und Wünsche nach unterstützender Beratung.

Aus eigener Kraft können sich die Gewerkschaften am stärksten bei den klassischen Feldern Ausbildung, Qualifizierung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik behaupten. Hier bedingen sich Engagement und Fachkompetenz gegenseitig. Geht es um Fragen wie Innovation, Existenzgründungen, Kapitalbereitstellung oder Unternehmenskooperation, sind die Gewerkschaften durchaus bereit, sich diesen Themen zu stellen. In der Detailarbeit fühlen sie sich aber teilweise überfordert, sowohl inhaltlich als auch bei den zeitlichen und personellen Ressourcen.

Die organisatorische Einbindung lässt in keinem Bündnis zu wünschen übrig. Man ist auf allen Arbeitsebenen vertreten und respektiert.

4.4. RESONANZ UND KOMMUNIKATION DER MITARBEIT IN DEN BÜNDNISSEN INNERHALB DER GEWERKSCHAFTLICHEN ARBEIT

Der Einfluss des Engagements der Gewerkschaften auf die innergewerkschaftliche Arbeit wird teilweise zurückhaltend eingeschätzt und ist wohl auch schwer zu bewerten.

Fest steht:

- Es gibt keinen systematischen Austausch über die Erfahrungen der Mitarbeit in den Landesbündnissen mit der Bundesebene beim DGB und den Einzelgewerkschaften. Es fehlt eine koordinierende Kommunikation »von oben«. Eine inhaltliche Bündelung der Erfahrungen, die sowohl für das »Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit« auf Bundesebene als auch für mehr Gestaltungs- und Bearbeitungskompetenz in den Länderbündnissen genutzt werden könnten, findet nicht statt. Auch ist der Informationsdienst der Hans-Böckler-Stiftung zu den Bündnissen für Arbeit vielen Aktiven in den Länderbündnissen und auf der Regionalebene nicht bekannt.

Ähnliches gilt (mit Ausnahme der Initiative für Beschäftigung) für die regionalen Bündnisse: Hier gibt es keinerlei Kontakte oder Kooperationsbeziehungen zu den Landesbündnissen oder zum Bündnis auf Bundesebene.

- Der Erfahrungsaustausch zwischen den gewerkschaftlichen Akteuren in den Landesbündnissen verläuft sehr zufällig. Er ist geprägt von persönlichen Beziehungen und der Einzelfallbearbeitung. Ein Überblick über die Themenfelder der Länderbündnisse liegt nicht vor, Räder müssen neu erfunden werden, Ideen bleiben liegen.

Die gewerkschaftlichen Vertreter in den regionalen Netzwerken pflegen ebenfalls keine Erfahrungsaustausche zu Kollegen in anderen Initiativen.

- Innerhalb der Landesbündnisse wird die Arbeit der gewerkschaftlichen Vertreter auf Landesebene koordiniert und fachlich abgestimmt. Es finden Vor- und Nachbesprechungen statt, die Leitungsebenen werden »gebrieft«, die Vertreter in den Arbeitsgruppen tauschen sich aus und die Arbeitsergebnisse werden (meistens im DGB Landesvorstand) diskutiert und bewertet. Allerdings bleibt die Arbeit in Landesbündnissen fast ausschließlich auf die Hauptamtlichen der Landesebene beim DGB und den Einzelgewerkschaften beschränkt.

Auf der regionalen und lokalen Ebene hingegen fließen die Erfahrungen der gewerkschaftlichen Akteure in die Arbeit der Gewerkschaften bzw. des DGB vor Ort mit ein und bestimmen diese auch mit.

- Die Vernetzung der Arbeit in den Landesbündnissen mit den regionalen und lokalen Ebenen der Gewerkschaften findet nur sporadisch oder zum Teil gar nicht statt. Zwar ist die Arbeit in den Landesbündnissen Bestandteil der routinemäßigen Berichterstattung in den Gremien, eine auswertende Diskussion mit den dezentralen Gremien mit handlungsrelevanten Schlussfolgerungen gibt es kaum. Die Resonanz und Wirksamkeit der Bündnisarbeit in den lokalen Gremien wird als »schwach bis gar nicht« beschrieben.

Es gibt aber auch ermutigende Einzelbeispiele von gewerkschaftlichen Vertretern, die ihre Arbeitsergebnisse den regionalen Akteuren zugute kommen lassen, damit sie von diesen Informationen u.a. bei ihrer Gremienarbeit z.B. in der Arbeitsverwaltung oder bei der Teilnahme an Regionalkonferenzen Gebrauch machen können.

Insgesamt bleibt aber der Eindruck, dass zwar die Landesebene einen guten Überblick über regionale Aktivitäten hat, ihre Inhalte aber nicht auf ihre Arbeit in den Länderbündnissen bezieht und dass die regionalen Akteure wiederum ihre möglichen Anknüpfungspunkte für den Arbeitsprozess in den Landesbündnissen nicht sehen oder wahrnehmen.

4.5. KONDITIONEN UND RESSOURCEN FÜR EINE ERFOLGREICHE MITWIRKUNG DER GEWERKSCHAFTEN

1. Als oberste Erfolgsbedingung für ein erfolgreiches Bündnis wird die Kompetenz der Bündnispartner gesehen. Gemeint ist hier erfolgreiches Handeln durch durchsetzungsfähige Einflussnahme auf fachlich ausgewiesener Grundlage. Hier ist inzwischen bei den Gewerkschaftsvertretern ein pragmatischer Blick für die Grenzen und Möglichkeiten von Bündnissen und Netzwerken zu verzeichnen.

Die Bündnisse können auf die Schaffung von Arbeitsplätzen und den Abbau von Arbeitslosigkeit nur sehr indirekt wirken. Nur dort, wo direkte, zeitlich abgrenzbare Intervention durch den Einsatz gesetzlicher und finanzieller Mittel möglich ist, kann realistischerweise etwas Nachweisbares erwartet werden, wie z.B. bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit bestimmter Zielgruppen.

2. Die ebenfalls äußerst wichtige Konsensorientierung kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Interessengegensätze der Bündnisparteien nicht aufgehoben werden. Inzwischen wird auf Gewerkschaftsseite offener über Stärken und Schwächen des Bündniskonzepts gesprochen.

Der Bündnisprozess mit seinen komplexen Abstimmungsprozeduren ist sowohl in der Konsensbildung als auch in seiner Arbeitsorganisation langwierig, teils schwerfällig und sehr arbeitsaufwendig. Es sollte mehr geprüft werden, welche Fragen eine Bearbeitung und Klärung durch den Bündnisprozess bedürfen und welche nicht.

Auch wird wieder problematisiert, inwieweit das Bündnisconcept auf Landesebene den parlamentarischen Raum durch Vorklärun-gen entlastet oder vielmehr in seiner politischen Entscheidungskompetenz schwächt.

3. Eine Erfolgsbedingung ist auch die Bereitschaft aller Bündnisparteien zu Ergebnissen zu kommen. Fällt diese Erfolgsbedingung durch den Verdacht oder die Erfahrung der Instrumentalisierung, Übervorteilung und Scheinaktivität weg, kann die Mitarbeit in einem Bündnis für die Gewerkschaften kein Thema mehr sein.

Der personelle, zeitliche, organisatorische und finanzielle Aufwand, den die Gewerkschaften für eine Mitwirkung in Bündnisprozessen auf Länderebene leisten müssen, wird generell als noch realisierbar bezeichnet. Das mag auch damit zu tun haben, dass die meisten Akteure ihre Arbeit im Bündnis als Teil ihres Funktionskataloges sehen und nicht als zusätzlichen Aufwand verbuchen.

Probleme, die eine erfolgreiche Mitwirkung beschränkten, werden in zweierlei Hinsicht gesehen:

- Defizite bei der Vernetzung und Kommunikation mit anderen Bündnissen und der Bündnisarbeit der Bundeszentralen der Gewerkschaften
- Defizite bei der fachlichen Kompetenz in der vertieften Themenbearbeitung insbesondere auf der Arbeitsgruppenebene. Günstig ist, wenn – wie insbesondere in NRW – eine geeignete Beratungsinfrastruktur zur Verfügung steht.

4.6. WIRKUNG UND BEWERTUNG DER GEWERKSCHAFTSARBEIT IN DEN BÜNDNISSEN

Alle Gesprächspartner halten sich mit quantifizierbaren Bewertungen zurück. Zwar lassen sich für bestimmte Themenfelder und Projekte Zahlen nennen, dennoch bleibt die Erkenntnis, dass dies nicht für den gesamten Bündnisprozess möglich ist. Deshalb ist die Bewertung der Wirkung der eigenen Arbeit und der Arbeit eines Bündnisses insgesamt in erster Linie das Ergebnis eines Selbstverständigungsprozesses der Beteiligten.

Dabei stellt sich nicht nur die Frage:

- Was ist erreicht worden?
sondern auch die Frage:
- Was wäre ohne das Bündnis nicht erreicht worden?

Einigkeit herrscht auf DGB-Ebene jedenfalls darüber, dass die in den Landesbündnissen behandelten Themen eben dadurch erst auf die politische Agenda gesetzt werden konnten und damit eine höhere politische Relevanz und Umsetzungskraft erhielten. Das sei auch in der Behandlung durch die fachministerielle Administration zu spüren gewesen.

Außerordentlich hoch und positiv werden die für Netzwerk-Arbeit typischen Spin-Off-Effekte beurteilt. Durch die Mitarbeit in den Bündnissen und Netzwerken wurden Kontakte, Informationen und Zugänge zu Personen und Institutionen eröffnet, die ohne diese Arbeitsplattform kaum hätten erreicht werden könnten. Auch wird hoch eingeschätzt, dass sowohl in der Begegnung als auch durch fachliche Arbeit ein Zuwachs an persönlichem Vertrauen und problembezogener Versachlichung bewirkt werden konnte, der sich auf die Arbeit in anderen Gremien und verwandten Themenfeldern produktiv auswirkt.

Ob sich Aufwand und Ergebnis in einem darstellbaren Verhältnis halten, wird unterschiedlich bewertet. Liquidationstendenzen sind in keinem Bundesland auf der DGB-Seite zu verzeichnen. Bei den Einzelgewerkschaften gibt es jedoch Stimmen, die zumindest ein Moratorium zur ernsthaften Überprüfung des Engagements fordern. Allerdings fällt auch hier auf, dass sich die Einwände mehr auf das Bündniskonzept als auf die Arbeitsverfahren konzentrieren. An den zu behandelnden Problemstellungen hat niemand Zweifel.

5. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

5.1. LOKALE UND REGIONALE BÜNDNISSE

Alle vier dokumentierten Beispiele regionaler Netzwerke benannten konkrete Schwierigkeiten im Gründungsprozess.

Beide regionalen Bündnisse mit großräumigen Aktionsarealen (Initiative für Beschäftigung Rhein-Neckar, Nukleus Parchim-Wismar-Rostock) weisen auf die damit verbundenen logistischen, organisatorischen und institutionellen Probleme hin. Je weiträumiger also die Region als Bezugsraum des Netzwerks ist – möglicherweise verbunden mit mehrfach vertretenen Institutionen – desto mehr Zeit muss in die Organisationsentwicklung und den Aufbau ökonomischer Arbeitsstrukturen investiert werden. Akteure in solchen Zusammenhängen müssen sich auf einen hohen Koordinierungsaufwand einstellen.

Darüber hinaus können Konkurrenzen und Kompetenzabgrenzungen zwischen einzelnen Akteuren in der Gründungsphase die Zusammenarbeit erschweren. Es gilt deshalb, im Vertrauensbildungsprozess Überzeugungsarbeit zu leisten und zudem Regeln und Absprachen zu Arbeitsteilung, Rollenverständnis oder auch Discretion zu entwickeln. Hilfreich in labilen Situationen dieser Art ist die offene Benennung solcher Probleme und eine externe Moderation, die distanziert-engagiert dazu beitragen kann, dass Akteure sich zusammenfinden.

5.1.1. Positive Effekte

Unabhängig von ihrem Entstehungshintergrund, ihrer Bezeichnung oder Zusammensetzung ist ein Hauptziel der beschriebenen Beispiele die Verbesserung der Beschäftigungssituation. Damit verbunden ist der Erhalt von Arbeitsplätzen, die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten, auch weiterer Ausbildungsplätze – die Aktivitäten regionaler Initiativen müssen also entsprechende quantitative Effekte haben.

Mit dieser Erwartung sind alle arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Instrumente und Maßnahmen konfrontiert. Allerdings müssen sich Bündnisse dieser Art die Frage nach ihrem »Mehrwert« gefallen lassen – lediglich der Hinweis auf einen allgemeinen Trend zur Netzwerkbildung dürfte nicht ausreichen.

Alle vier dargestellten Beispiele regionaler und lokaler Initiativen tun sich schwer im Nachweis quantitativer Effekte ihrer Arbeit, auch wenn Teilnehmerzahlen einzelner Maßnahmen, Aktionen und Veranstaltungen oder die Anzahl von Existenzgründungen benannt werden können.

Die Ursachen dafür, dass ein Bündnis Jahre nach seiner Gründung immer noch nicht genau beziffern kann, wie viele Arbeits- oder Ausbildungsplätze durch seine Aktivitäten erhalten oder geschaffen wurden, sind vielfältig und wurden ausführlich dargestellt. Dazu werden hier drei Thesen formuliert, die diese vielschichtige Problematik skizzieren:

1. Die Ergebnisse vieler Aktivitäten und Maßnahmen lassen sich kurz- und mittelfristig nicht oder nur mit beträchtlichem Aufwand in Gestalt erhaltener oder geschaffener Arbeitsplätze abbilden. Hierzu zählen Qualifizierungs- und Orientierungsmaßnahmen, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen jeglicher Art über ihre Laufzeit hinaus, Informationsveranstaltungen, die Schaffung oder Optimierung von Informationssystemen etc.
2. Trotz dieser Schwierigkeiten sollten sich regionale Initiativen um ein Monitoring ihrer Projekte und Maßnahmen bemühen. Auch wenn das quantitative Nachhalten der Aktivitäten im Sinne einer Verbleibsforschung aus Kompetenz- und Kostengründen nicht professionell erfolgen kann, erzeugt es dennoch, mindestens als kritische Reflexion der eigenen Aktivitäten, eine gewisse Transparenz. Übersehen werden darf jedoch nicht die zeitliche Befristung vieler Netzwerke: Hier ist oft nur eine prozessbegleitende Dokumentation möglich – wie sollte eine nicht mehr existente Initiative ihre langfristigen Erfolge nachhalten können? Externe Evaluierungen der Ergebnisse nach Ende der Netzwerkaktivitäten können dieses Problem auch nur teilweise lösen.
3. Bündnisse zur Beschäftigungsförderung sollten vermeiden, über allgemeine Schätzungen hinaus Prognosen über die quantitativen Wirkungen ihrer Projekte aufzustellen. Statt dessen sollte stärker auf die Verbesserung der Kooperation der Akteure und indirekte Arbeitsmarkteffekte verwiesen werden.

Die zahlreichen indirekten positiven Effekte von Bündnisaktivitäten lassen sich in vier Einflussbereiche gliedern:

1. Auswirkungen auf das Humankapital:

- Chancenverbesserungen auf dem Arbeitsmarkt durch Arbeitsbeschaffungs-, Qualifizierungs- und Orientierungsmaßnahmen
- eine soziale Stabilisierung und Wiedereingliederung von Randgruppen in die Gesellschaft.

2. Auswirkungen auf die Region bzw. lokale Ebene:

- Standortverbesserungen z.B. durch Lobbyarbeit und Infrastrukturmaßnahmen
- Erhöhung der Nachfrage nach neuen Produkten und Dienstleistungen
- Sensibilisierung für Problemgruppen des Arbeitsmarktes
- Stärkung regional/lokaler Handlungs- und Innovationspotenziale
- Intensivierung des Dialogs mit der Wirtschaft
- verstärkter Mittelfluss in die Region
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Verwaltungen.

3. Optimierung der Kooperation regionaler Akteure:

- Bereitstellung vertrauter und kontinuierlicher Ansprechpartner auch für zukünftige Kooperationen
- Bereicherung der Erfahrungshorizonte durch ungewöhnliche Akteurskombinationen im Sinne einer Kompetenzerweiterung
- Intensivierung der Kommunikation
- Berechenbarkeit der Partner durch feste Verpflichtungen
- integrierte Ansätze bei anspruchsvollen Vorhaben
- Entschärfung von Interessenkonflikten und Konkurrenzen durch ein gemeinsames Vorgehen.

4. Einflüsse auf die Landes- bzw. Bundesebene:

- Transport regionaler Erfahrungen mit politischen Rahmenbedingungen
- Input für landes- bzw. bundesweite Entscheidungen
- Vernetzungen mit anderen Bündnissen
- Vorbildcharakter für neue Initiativen.

5.1.2. Arbeitshemmnisse und Defizite

Neben den erwähnten Schwierigkeiten im Gründungsprozess haben alle regionalen Bündnisse für Beschäftigung mit Arbeitshemmnissen zu kämpfen, auf die sie teilweise keinen oder nur geringen Einfluss haben. Sie reichen von Finanzierungsproblemen, die sich in einer unzureichenden Basisfinanzierung, Unsicherheiten über Antragsbewilligungen, Wartezeiten auf Laufzeitverlängerungen bis zu einer Inkompatibilität von Förderrichtlinien mit geplanten Projekten äußern. Es liegt auf der Hand, dass hieraus resultierende Konsequenzen, insbesondere in Gestalt großer Planungsunsicherheiten die Arbeit von Netzwerken massiv erschweren.

Um Netzwerkbildungen zu unterstützen, wäre die Einführung eines Förderkriteriums »Netzwerkaktivitäten« in Programmen der Beschäftigungsförderung hilfreich.

Regionale Initiativen unterliegen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, die zwar negative Auswirkungen auf ihre Arbeit haben können, aber kaum zu beeinflussen sind.

Häufig werden Unternehmensentscheidungen über Arbeitskräfteabbau oder Standortveränderungen anderen Orten getroffen. Mit der Kompensation solcher wirtschaftlicher Entscheidungen und ihren Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt sind örtliche Initiativen überfordert.

Werden die Grenzen von Bündnisaktivitäten nicht kenntlich gemacht und gelten solche Initiativen in ihrer Region zudem als Hoffnungsträger, droht ein ebenso massiver wie ungerechtfertigter Imageverlust.

Regionale Bündnisse bewegen sich häufig in einem Spannungsfeld: Einerseits sollen sie die relevanten gesellschaftlichen Gruppierungen und Interessenlagen repräsentieren und ihre Kompetenzen nutzen, andererseits laufen sie Gefahr, sich in den unterschiedlichen Anspruchshaltungen aufzureiben. Folgt eine Initiative dem Prinzip »Je mehr und unterschiedlicher desto besser« besteht das Risiko, sich in Grundsatzdiskussionen zu verstricken und letztlich auf keinen gemeinsamen Nenner zu kommen.

Die Zusammensetzung eines Netzwerks sollte passgenau auf seine Ziele erfolgen. Ändern oder erweitern sich die Ziele, sollte ebenso eine Änderung seiner Zusammensetzung möglich sein. Akteure, die in einem Netzwerk mitarbeiten wollen, müssen ihrerseits im Vorfeld entscheiden, mit welchen Kapazitäten und Kompetenzen sie aktiv werden wollen und können. Gleichzeitig erleichtert eine präzise Definition dieser Ziele die Arbeit. Verbindliche Regeln, Absprachen und Verantwortlichkeiten, verbunden mit Transparenz und funktionierenden Kommunikationsstrukturen verhindern die ungleichgewichtige Verteilung auf einige wenige Aktive.

5.1.3. Vernetzung

Bei den Landesbündnissen für Arbeit wurde eine mangelnde horizontale und vertikale Vernetzung festgestellt. Dies gilt für die vier dokumentierten regionalen Netzwerke nicht so ohne weiteres.

Sie haben teilweise rege Kontakte zu anderen vergleichbaren Initiativen und tragen ihre Erfahrungen in die Netzwerkarbeit hinein. Alle befinden sich in kontinuierlichem Kontakt, teilweise europaweit, mit relevanten Organisationen und Institutionen oder bauen diesen gerade auf.

Die einzelnen Initiativen unterliegen teilweise sehr spezifischen Einflüssen förderrechtlicher, infrastruktureller, ökonomischer, geografischer und auch kultureller Natur. Erfahrungen sind also nur bedingt übertragbar.

Eine Konsequenz der wachsenden Anzahl kleinräumiger Initiativen, Aktivitäten und Netzwerke ist eine Unüberschaubarkeit für externe Betrachter. Sie resultiert aber nicht zwangsläufig aus einer mangelnden Vernetzung oder einer defizitären Informationsinfrastruktur, sondern liegt eher begründet in der Vielfalt, in spezifischen Entwicklungsprozessen sowie in dem Bemühen um passgenaue Lösungen für die jeweiligen regionalen und lokalen Gegebenheiten.

Trotz plausibler Argumente für die positive Wirkung des Transfers von Erfahrungen aus Einzelbeispielen gibt es bis dato keine Beweise, dass mit Hilfe eines Erfahrungstransfers wirklich größere Erfolge erzielt werden könnten. Nicht zuletzt bleibt grundsätzlich zu hinterfragen, ob die Installation weiterer standardisierter Kommunikationsforen, Gremien, Arbeitsgruppen etc. tatsächlich zu mehr Transparenz und Überschaubarkeit führt oder nicht vielmehr die Unüberschaubarkeit noch steigert.

5.2. DIE LÄNDERBÜNDNISSE

5.2.1. Gründungsvoraussetzungen

Die fünf ausgewählten Länderbündnisse sind das Ergebnis horizontaler politischer Entscheidungen auf Landesebene. Die Auslöser für diese Entscheidungen sind komplex und setzt sich aus verschiedenen Impulsen zusammen. Dazu zählen der Kontext zu den Bündnisinitiativen auf Bundesebene, die Einsicht der politischen Akteure in die Notwendigkeit eines solchen Vorhabens auf Landesebene, das Drängen der Gewerkschaften und der Erwartungsdruck der Öffentlichkeit.

Begünstigt wurden die Gründungen durch Vorläufererfahrungen mit konsensbasierten und tripartistischen Initiativen und Strukturen. Hier kommt den Ausbildungsbündnissen auf Landesebene eine prominente Rolle zu:

Bayern:	Ausbildungsinitiative Bayern
Niedersachsen:	Ausbildungsinitiative Niedersachsen
Nordrhein-Westfalen:	Ausbildungskonsens NRW
Sachsen-Anhalt:	Ausbildungsinitiative Sachsen-Anhalt.

Die Ausbildungsbündnisse fungieren als Urzellen der Länderbündnisse. Ihr Auftrag und ihre Bedeutung werden von keiner Seite in Frage gestellt. Ihre Themstellung zieht sich durch alle Bündnisse wie ein Roter Faden.

Die Relevanz der Ausbildungsbündnisse wird auch im Umkehrschluss deutlich: Selbst dort, wo Bündnisse für Arbeit gescheitert sind – wie in Baden-Württemberg – oder erst gar nicht von der Landesregierung aufgegriffen wurden – wie in

Thüringen – bestehen auf Landesebene Ausbildungsbündnisse, in denen sich Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Arbeitsverwaltung engagieren.

Aber auch andere Vorerfahrung können sich positiv auswirken. Dazu zählen vorhandene korporative Strukturen und eingeübte Kooperationstraditionen, wie z.B. in Nordrhein-Westfalen Erfahrungen in der regionalisierten Strukturpolitik oder in Ostdeutschland kooperative Erkenntnisse bei der Bewältigung des wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Wandels.

5.2.2. Arbeitsprozess

Alle Bündnisinitiativen sind »Chef-Sache« und bei den Staatskanzleien angesiedelt, bis auf Sachsen, da hier die Stiftungsorganisation eine andere Lösung verlangt.

Manchmal entsteht der Eindruck dass das Bedürfnis nach politischem Marketing aller Beteiligten größer ist als die ernsthafte Durchführung des Projekts. Übereinstimmend sind nach der Gründungsphase die Schwierigkeiten im operativen Prozess zu beobachten. Die Anfangsbegeisterung weicht der intensiven, fachlich geprägten Themenbearbeitung. Die politischen Entscheidungsträger ziehen sich zurück, es bleibt die Sachbearbeitung in den Arbeitsgruppen. Die Service-Funktion der politischen Administration, die von allen Beteiligten geschätzt wird, kann auch zum ambivalenten Filter für Vorschläge und Ideen, Prüfer und Bremser werden. Fachliche Konzentration und sachliche Auseinandersetzung sind allerdings genauso möglich – und weit mehr anzutreffen, als lobbybedingte Blockaden.

Die Länderbündnisse haben einen nicht zu unterschätzenden Moderations- und Managementaufwand. Sie bilden eine gemeinschaftliche Kraftanstrengung, die soziale Partnerschaftlichkeit, Respektierung gegenseitiger Interessenlagen, Geduld und Verzicht auf eingefahrene Rituale verlangt.

Die Akteure müssen eine klare Vorstellung von ihren Rollen im Bündnisprozess haben. Diese Rollen sind höchst ambivalent und reichen von konträr über komplementär bis kooperativ. In diesem Spektrum ist themen- und inhaltsabhängig immer wieder neu festzulegen, welche Erwartungen und Optionen mit den jeweiligen Interessenlagen verbunden werden können. Spielregeln und Festlegung von Verbindlichkeiten könnten den Arbeitsfortgang versachlichen und verstetigen.

Übersicht: Phasenmodell der Entstehung und Praxis von Landesbündnissen

Charakteristika	Risiken	Chancen
Vorlaufphase		
Bewährte Praxis mit Konsens und Tripartismus z.B. Ausbildungsbündnisse		
Gründungsphase		
Kick-off durch die Politik Anfangsenthusiasmus Themenkatalog und exemplarische Erfolge	Unrealistische Erwartungen und Ansagen Unterschätzung der Langwierigkeit des Arbeitsprozesses	Realismus für die Grenzen und Möglichkeiten Verständigung über ein mittelfristiges Arbeitsprogramm Qualifiziertes Management
Routinephase		
Moderation durch die Politische Administration Ausdifferenzierung des Arbeitsprogramms Steigende Komplexität und Fachlichkeit	Dominanz der politischen Administration Austrocknen des Themenspeichers Erlahmen der Dynamik	Starke politische Moderation mit Themenimpulsen Steuerungsfähigkeit der Bündnispartner durch • Prioritätensetzung • Ergebnisorientierung • Themenkompetenz

Die Moderation der Bündnisse muss mit dem Verständnis für die Interessengebundenheit der beteiligten Partner und im Bewusstsein der Problemanforderungen die Diskussion strukturieren, mit eigenen Vorschlägen vorantreiben und auf Ergebnissen bestehen. Insbesondere die Moderation durch die Politik steht vor der schwierigen und unverzichtbaren Aufgabe, den Prozess des Bündnisses zu animieren und gleichzeitig die Rolle des Vermittlers glaubwürdig wahrzunehmen, ohne auf eigene Positionen zu verzichten.

5.2.3. Themen und Inhalte

Thematisch sind die Bündnisse umfassend angelegt: Themen und Inhalte der Arbeitsgruppen liegen in den Schwerpunkten Ausbildung, Arbeitsmarkt und Wirtschaft.

Übersicht: Arbeitsgruppen in Bündnissen für Arbeit auf Länderebene

Arbeitsgruppen/Themenfelder	Bayern	Nieder- sachsen	Nordrhein- Westfalen	Sachsen- Anhalt	Sachsen
1. Ausbildungsstellen • Ausbildungsplätze • IT-Berufe	x x x	x x x	x x x	x x	x x
2. Arbeitsmarkt • Zielgruppenprogramme • Fachkräftemangel • Un- und Angelernte • Ältere • Transferstrukturen • Flexibilisierung • Familie und Beruf	x x x x	x 	x x x x 	x x x	
3. Arbeitszeit	x	x	x		
4. Wirtschaft • Innovation • Personalentwicklung • Mittelstandsförderung • Kapitalbereitstellung • Basel II • Turn-Around-Fonds • Existenzgründungen • Branchendialoge • Internationalisierung • Öffentl. Auftragsvergabe • Tariftreuerklärung	x x x x x x x x x	x x x	x x x x x x x x x	x x x x x	x x x x x
5. Solidarpakt II				x	
6. Ost-Erweiterung	x				

5.2.4. Vernetzung

Obwohl sich drei Länderbündnisse politisch auf das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit beziehen, besteht kein konkreter Handlungsbezug zwischen den beiden Arbeitsebenen. Ein koordinierter Erfahrungsaustausch mit dem Ziel der politischen und inhaltlichen Synchronisation von Aktivitäten und Themen findet nicht statt.

Der Verlauf und die Ergebnisse des Bündnisses auf Bundesebene werden registriert, länderrelevante Entscheidungen (JUMP-Programm; Modellversuche: Geringqualifizierte; Job-Aktiv-Gesetz) werden in die Bündnisarbeit auf Länderebene eingebaut und umgesetzt. Individuelle Kontakte zum Bundeskanzleramt bestehen, mit den anderen Akteuren des Bündnisses gibt es kaum Berührungspunkte. Auch eigene Vorschläge zu Beratung werden individuell vorgetragen, sind aber nicht die Regel.

Ähnlich verhält es sich mit dem Erfahrungsaustausch und der Abstimmung zwischen den Länderbündnissen. Die handelnden Personen kennen sich zum Teil aus anderen Arbeitszusammenhängen, von dieser Bekanntschaft wird im Einzelfall auch Gebrauch gemacht. Über die Notwendigkeit und den Umfang des Erfahrungsaustauschs gibt es unterschiedliche Auffassungen. Während die gewerkschaftlichen Vertreter hier übereinstimmend mehr Abstimmung und Information wünschen, äußern sich Verantwortlichen in der politischen Administration differenziert.

Wie die Arbeit der Länderbündnisse in die Region wirkt, wurde an einigen Beispielen dargestellt:

Bayern:	Bayerischer Arbeitsmarktfonds
Niedersachsen:	Lernortverbünde für IT- und Medienberufe LOVE-IT
Nordrhein-Westfalen:	Mittelstandsoffensive MOVE!
Sachsen-Anhalt:	Umwelt-Allianz
Sachsen:	Regionales Gießerei-Netzwerk.

Hier findet zwischen den Fachdienststellen und den Projektträgern ein intensiver Informations- und Erfahrungsaustausch statt. Keine Auswertungsgespräche gibt es jedoch zwischen Länderbündnissen und den analogen Initiativen auf Regionalebene.

5.3. GEMEINSAME ERGEBNISSE DER AKTIONSEBENEN LAND UND REGION

Obwohl die Unterschiede zwischen Landesbündnissen für Arbeit und regionalen Initiativen sehr groß sind, gibt es doch eine Reihe gemeinsamer Anforderungen:

- 1. Ziele festlegen:** Sowohl auf der Landes- als auch auf der Regionalebene muss gemeinsam von allen Beteiligten geklärt werden, welche Ziele durch die jeweilige Initiative eigentlich verfolgt werden sollen.

Damit eng verbunden ist die Wahl der Instrumente (inhaltlich und organisatorisch), um die Ziele zu erreichen, und die Klärung der Rollen, die die einzelnen Akteure im Netzwerk einnehmen wollen. Hier muss im Vorfeld kritisch reflektiert werden, welche zeitlichen, finanziellen und qualifikatorischen Ressourcen tatsächlich in die Arbeit des Bündnisses eingebracht werden können. Zudem müssen die Erwartungen der Akteure aneinander geklärt werden, um Instrumentalisierungen, Konkurrenzen, gegenseitige Blockaden und Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden bzw. möglichst gering zu halten.

- 2. Regeln schaffen:** In Bezug auf die gegenseitigen Erwartungen, aber auch zur Effektivierung der Arbeit ist auf beiden Aktionsebenen die Schaffung von Verbindlichkeiten unabdingbar. Arbeitsstrukturen (Aufgaben und Kompetenzen der jeweiligen Organisationseinheiten wie z. B. Arbeitsgruppen, Informationsaustausch, Rhythmik der Treffen) und Spielregeln (Verbindlichkeitserklärungen, Ausschluss bestimmter Themen) müssen festgelegt werden.
- 3. Prozesse moderieren:** Hilfreich zur Klärung dieser Probleme bzw. bei der Installation von Strukturen und Regeln ist sowohl auf der Landes- als auch auf der Regionalebene eine Moderation, die durchaus eigene Vorstellungen einbringen kann, aber die Interessen und Erwartungen aller Akteure im Blick haben muss. In jedem Fall wichtig ist die permanente Einforderung verbindlicher Verabredungen und die Festsetzung konkreter Ziele durch die Moderation.
- 4. Indirekte positive Effekte herausstellen:** Bündnisse auf beiden Ebenen haben die Schwierigkeit, quantitative Erfolge darzustellen bzw. das Engagement der Initiative als Urheber solcher Erfolge zu identifizieren. Besonders wichtig ist es deshalb, die indirekten positive Effekte und »Spin offs« hervorzuheben, wie Synergieeffekte, Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit besonderer Zielgruppen, intensiviert Kommunikation zwischen den beteiligten Institutionen und Akteuren sowie Vertrauensbildung. Diese Effekte von Netzwerkarbeit werden in der Öffentlichkeit bisher kaum wahrgenommen.

Eine transparente Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen von Netzwerken für Arbeit, durchaus verbunden mit dem Bemühen um ein besseres Controlling auf Projekt- und Maßnahmenebene, hilft, einen überdimensionierten Erfolgsdruck zu mindern und zudem Frustrationen der Akteure in Bezug auf handfeste Erfolge zu verringern.

Der Aspekt eines horizontalen Erfolgsaustausches (»Vernetzung der Netzwerke«) ist für die beiden Bündnisebenen differenziert zu sehen. Aufgrund der überschaubaren Anzahl der Landesbündnisse einerseits und der Vielzahl regionaler Initiativen andererseits macht eine allgemeine grundsätzliche Forderung nach einem »Mehr« an Vernetzung wenig Sinn.

Anders verhält es sich bei vertikalen Kontakten und Einflussmöglichkeiten: Sowohl die regionalen Netzwerke im Verhältnis zur Landes- und zur Bundesebene als auch die Landesbündnisse in Bezug auf die Bundesebene haben wenig oder gar keine Kontakte, geschweige denn konkrete Handlungsbezüge zu ihren übergeordneten Ebenen. Insbesondere bei den regionalen Initiativen werden geringe bis keine Einflussnahmen auf die politischen Rahmenbedingungen und mangelnde Mitgestaltungsmöglichkeiten der Förderinstrumentarien beklagt. Schwierig

und unüberschaubar wird es vor allem dann, wenn durch die Bündnisse auf Landesebene konkrete Projekte initiiert werden, damit zwangsläufig die regionale Ebene berührt wird, gleichzeitig aber regionale Initiativen nicht in diese Aktivitäten einbezogen werden.

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	10,23	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	8,18	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing/Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	10,23	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller/Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Alterssicherung	14,32	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler/Oliver Lang/Hermann Buslei</i> Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993	16,36	13034	3-935145-04-7
35	<i>Sieglinde Fries/Rudolf Hickel/ Herbert Mai/Ulrich Mückenberger (Hrsg.)</i> Modernisierung des öffentlichen Dienstes – eine Zukunftsbilanz	6,14	13035	3-935145-06-3
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen	8,18	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller/Matthias Müller</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing	8,18	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann/Andrea Hofmann</i> Vorhandene Kräfte bündeln	12,78	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph/Wolfram Wassermann</i> Das Modell »Ansprechpartner«	12,78	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff/Susanne Felger</i> Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Employment, working conditions and company organisation	8,18	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner</i> Olympiareife Mannschaften gesucht?	10,23	13043	3-935145-15-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich</i> Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tariffrentenmodell	10,23	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp/ Hartmut Klein-Schneider/Siegfried Leittretter/ Mathias Müller/Susanne Gesa Müller</i> Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	8,18	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener/Sabine Schaaf/ Frank Schulte/Jörg Weingarten</i> Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	17,90	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	8,18	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lüthje</i> Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	10,23	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert/Jürgen Tempel</i> Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	10,23	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissenschaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Prieue unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht	12,00	13072	3-935145-46-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> Future Works	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> Vermögensbildung und Vermögensverteilung	16,00	13074	3-935145-48-9
76	<i>Christine Schön</i> Betriebliche Gleichstellungspolitik	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> US-Cross-Border-Lease	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit	8,50	13078	3-935145-52-7
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland	12,00	13082	3-935145-58-6
84	<i>Henry Schäfer</i> Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt	16,00	13084	3-935145-60-8

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■