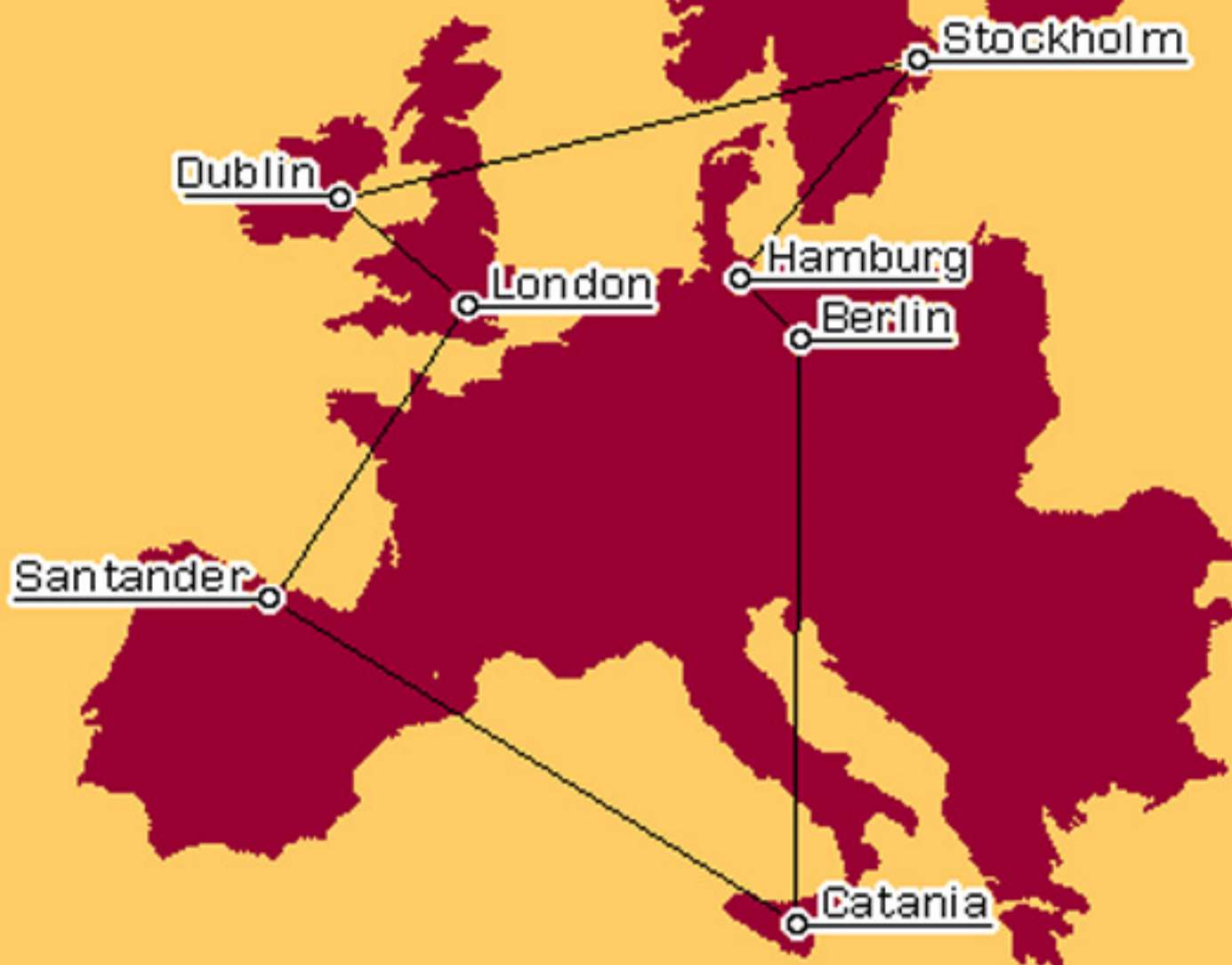


AVALON

ADDED
VALUE
OF
LOCAL
NETWORKING



Endbericht

ein Projekt der

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



in Zusammenarbeit mit



deutsche Fassung

Endbericht Version Europäische Kommission

AVALON-Added Value of Local Networking Der Mehrwert lokaler BeschäftigungsBündnisse

Gliederung:

- Projektidentifikation
- Kurzfassung

Inhalt:

1. Ausgangspunkt und Projektziele
2. Methodik und Evaluation
 - 2.1 Beschreibende und Vergleichende Analyse
 - 2.2 Fallstudien – Vergleich von Beispielen guter Praxis
 - 2.3 Benchmarking
 - 2.4 Expertenaustausch
3. Die transnationalen Partner und vergleichende Analyse der Gebiete
4. „Beispiele guter Praxis“ aus 7 Europäischen Regionen
5. Erzielte Ergebnisse im Vergleich mit den ursprünglichen Zielen
 - 5.1 Erfolgsfaktoren für lokale Partnerschaften
 - 5.2 Transnationale Kooperation – Einschätzungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen
 - 5.3 Ergebnisse des Benchmarking
 - 5.4 Dissemination

Bezeichnung	AVALON - Added Value of Local Networking (Der Mehrwert lokaler Beschäftigungspakte)
Projektleiter Prozessmanager	Dr. Reiner Aster Bettina Papenburg
Name und Rechtsform der Organisation	Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH - gsub mbH
Adresse	Oranienburger Straße 65 D- 10117 Berlin Tel: +49 /030/ 284 09 -0 Fax: +49 /030/ 284 09 - 210 E-Mail-Adressen: reiner.aster@gsub.de bettina.papenburg@gsub.de Internetseite: http://www.gsub.de zusätzlich neu: www.avalon-gsub.de
Aktennummer des Vertrages	VS/2000/0774 – D 59
Datum des Beginns	01.01.01 (vertraglich), 01.02.01 (tatsächlich)
Datum der Fertigstellung	30.09.01 (vertraglich), 30.09.01 (tatsächlich)
Programmname	Vorbereitende Maßnahmen für das lokale Engagement für Be- schäftigung
Maßnahmennr.	3
Erfasste geographische Gebiete	Dieses Projekt erfasst folgende geographische Gebiete: Berlin, Hamburg, London, Santander/ Kantabrien und Catania/ Sizilien.
Partner - organisationen:	D – Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung UK – Haringey Council und das College of North East London E – Documenta I – CIOFS-FP (Centro Italiano Opere Femminili Salesiani – Formazione Professionale)
Assoziierte Partner:	IR – Dublin Territorial Employment Pact S – Europaforum Stockholm

**KURZFASSUNG: AVALON – Added Value of Local Networking
Der Mehrwert lokaler Beschäftigungsbündnisse**

Kurze Vorstellung der führenden Einrichtung:

Seit 1991 arbeitet die gsub mbH als Treuhänder des Landes Berlin und unterstützt arbeitsmarktorientierte Projekte und Firmen, die Arbeitslose einstellen oder Beschäftigte qualifizieren. Zur Zeit fördert die gsub 10.000 Arbeitsplätze. Die gsub entwickelt europäische Projekte und führt sie durch, z.B. innerhalb der EU-Initiativen ADAPT und ECOS OVERTURE. Die gsub ist seit 1998 als Koordinator des „Territorialen Beschäftigungspaktes Berlin-Neukölln“ tätig. Sie ist gemäß DIN ISO 9001 und IQNet zertifiziert.

Ausgangspunkt (Hypothese) und Projektziele

Wir gingen von zwei zentralen Faktoren aus, die für den Erfolg von lokaler Beschäftigungsförderung von Bedeutung sind und in AVALON untersucht werden sollten:

- A) Die Frage der Einbeziehung der Unternehmen in lokale Beschäftigungspakte und insbesondere die Förderung von Mikrounternehmen und Existenzgründungen auf lokaler Ebene
- B) Die Frage nach den Beschäftigungseffekten, die auf lokaler Ebene durch die Synergie der Zusammenarbeit verschiedener Partner über Ressort- und Politikfeldergrenzen hinaus erreicht werden können.

Das Ziel des Projektes wurde definiert als Analyse, Evaluation und Weiterentwicklung von Erfahrungen, die der Antragsteller und seine Partner im Hinblick auf regionale Entwicklungsprojekte oder territoriale Beschäftigungspakte gewonnen haben.

Methodik der Selbst-Evaluation

Folgende Methoden wurden im AVALON-Projekt in Übereinstimmung mit der Antragstellung durchgeführt, ein Benchmarking-Prozess wurde in das Projektdesign zusätzlich aufgenommen:

- Einführender Workshop
- Rundschreiben (Newsletter)
- Vergleichende Analyse von 15 good-practise Projekten aus 7 Regionen
- Erste Konferenz
- Transnationaler Austausch von Experten
- Abschließender Workshop
- Abschließende (zweite) Konferenz
- Abschlussbericht
- Verbreitung der Ergebnisse (mittels unterschiedlicher Disseminationswege)
- Benchmarking innerhalb des AVALON-Projektes
- Die Einbeziehung von Unternehmern
- Das professionelle Management durch einen Intermediär (Moderator)

Ergebnisse im Überblick: Schlüsselfaktoren für den Erfolg – Vergleichende Analyse der 15 „good-practise“ - Beispiele

Gemäss unserer Vergleichsanalyse können die folgenden Faktoren als die wichtigsten Bestandteile einer erfolgreichen, lokalen Beschäftigungsstrategie betrachtet werden:

1. Aufbau von komplementären (sich ergänzenden), horizontalen (weitgehend hierarchiefreien) Netzwerken und Partnerschaften – auf lokaler und transnationaler Ebene.
2. Aktivierung ortsansässiger Unternehmen – nicht nur der Organisationen, die sie repräsentieren – an dem lokalen Entwicklungsprojekt oder dem Pakt mitzuwirken (gemeint sind sowohl Großunternehmen als auch kleine, mittlere und insbesondere Mikro-Unternehmen oder Kleinbetriebe).
3. **Hilfen für bereits existierende Firmen. In anderen Worten: Verbesserung der „Geburten- und Überlebensrate“ der Unternehmen auf lokaler Ebene.**
4. Beachtung der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen der Wettbewerbsfähigkeit einer Region und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Region.
5. Verbesserung der Corporate Identity und der Vermarktung einer Region.
6. Berücksichtigung der Bedürfnisse der Einwohner – Verknüpfung von sozialen mit wirtschaftlichen Themen.
7. Verbesserung des lokalen und innerbetrieblichen Qualifikationsprofils (der Beschäftigten und der Arbeitslosen).
8. Beachtung der Bündelung finanzieller Ressourcen: Kombination unterschiedlicher Quellen – inklusive privater Mittel –, um Synergieeffekte zu erreichen.
9. Analyse der örtlichen Bedingungen vor der Implementierung der lokalen Beschäftigungsstrategie (Machbarkeitsstudie), Organisation begleitender Evaluation und von Beginn an Verpflichtung der Partnerschaft sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Zielsetzungen.
10. Auswahl eines gut vorbereiteten, professionellen und engagierten Intermediärs (kann privat oder gemeinnützig sein).
11. Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans, der dem Zuwachs an lokaler Beschäftigung, der Übertragbarkeit und der Innovation gewidmet ist.

Dissemination

Eröffnungsworkshop	22./23.März in Berlin
Erste Konferenz	21./22.Mai in Rom
Zweiter Workshop	05./06.Juli in London
Internationale Abschlusskonferenz	13./14.September in Berlin

Folgende Materialien wurden produziert und werden über die transnationalen Partner sowie deren Verteiler und Netzwerke weitergeleitet:

- 1) Printmedien: Kurzfassung, EU-Fassung, Langfassung in D, E, ES, I
- 2) PDF-Präsentationsfolien in D, E, ES, I
- 3) Eine CD-Rom mit allen Materialien in D, E, ES, I
- 4) Ein Internetauftritt mit allen Materialien in D, E, ES, I
unter: www.avalon-gsub.de

Inhalt:

AVALON-Added Value of Local Networking

Der Mehrwert lokaler Beschäftigungsbündnisse

1. Ausgangspunkt und Projektziele

Zu Beginn dieses Abschlussberichtes möchten wir einige der ursprünglichen Ziele und Hypothesen, wie sie im Antrag der gsub mbH angegeben wurden, wiederholen. Wir gingen von zwei zentralen Faktoren aus, die für den Erfolg von lokaler Beschäftigungsförderung von Bedeutung sind und in AVALON untersucht werden sollten:

- A) Die Frage der Einbeziehung der Unternehmen in lokale Beschäftigungspakte und insbesondere die Förderung von Mikrounternehmen und Existenzgründungen auf lokaler Ebene
- B) Die Frage nach den Beschäftigungseffekten, die auf lokaler Ebene durch die Synergie der Zusammenarbeit verschiedener Partner über Ressort- und Politikfeldergrenzen hinaus erreicht werden können.

Das Ziel des Projektes wurde definiert als Analyse, Evaluation und Weiterentwicklung von Erfahrungen, die der Antragsteller und seine Partner im Hinblick auf regionale Entwicklungsprojekte oder territoriale Beschäftigungspakte gewonnen haben. Das AVALON-Projekt zielte des Weiteren darauf, Ansätze einer allgemeinen und übertragbaren Beschäftigungsstrategie zu entwickeln, welche dadurch gewonnen werden sollte, dass „Beispiele einer guten Praxis“ in verschiedenen Regionen verglichen werden. Darüber hinaus wollten wir herausfinden, wie Unternehmergeist insbesondere in Regionen und Distrikten mit einer hohen Arbeitslosenquote und schweren sozialen Problemen ermutigt werden kann.¹

Um die angesprochenen Hypothesen und Fragen in eine Form zu bringen, die nicht nur für Experten, sondern auch für einen breiteren Adressatenkreis verständlich sind, haben wir in unserer ersten Broschüre zugespitzt die folgenden Fragen als „erkenntnisleitend“ formuliert:

- **Wie können Unternehmen – kleine und mittelständische, Einzelhändler und Handwerksbetriebe, Existenzgründer und Großunternehmen – in lokale Beschäftigungsbündnisse einbezogen werden?**
- **Welchen zusätzlichen Nutzen können die Unternehmen davon erwarten und was sind sie ihrerseits bereit einzubringen ?**
- **Wie können insbesondere Existenzgründer auf lokaler Ebene unterstützt werden ?**
- **Was sind – allgemeiner gefragt – Erfolgsfaktoren für lokale Beschäftigungsbündnisse ?**

¹ Siehe Antrag der gsub mbH, AVALON-Projekt, « Detaillierte Projektbeschreibung », 09-06-2000

2. Methodik und Evaluation

In unserem Antrag hatten wir folgende Schritte als Bausteine für eine methodische Vorgehensweise beim AVALON-Projekt vorgesehen:

- Einführender Workshop
- Rundschreiben (Newsletter)
- Vergleichende Analyse und Zusammenfassung
- Erste Konferenz
- Transnationaler Austausch von Experten
- Abschließender Workshop
- Abschließende (zweite) Konferenz
- Abschlussbericht
- Verbreitung der Ergebnisse (mittels unterschiedlicher Disseminationswege)

Alle Schritte wurden wie geplant durchgeführt, mit einer Einschränkung, die den Umfang des Expertenaustausches anbetrifft. Aufgrund von Kostenbeschränkungen wurde die Zahl und Dauer der Aufenthalte der von uns selbst ernannten Experten in den verschiedenen Regionen eingeschränkt.

Auf der ersten Konferenz in Rom beschlossen wir, zusätzlich einen weiteren methodischen Baustein einzuführen, der im Antrag ursprünglich nicht vorgesehen waren, nämlich „Benchmarking“ (siehe Kapitel 5.3) und uns näher mit der Methodik von „Fallstudien“ zu befassen, um auf diese Weise gültigere und verlässlichere Ergebnisse zu erzielen.

2.1. Beschreibende und vergleichende Analyse

Für den Vergleich der Regionen haben wir statistische Daten verwendet, die sich auf folgende Variablen bezogen:

- Gesamtbevölkerung
- Arbeitslosenquoten
- Beschäftigtenzahlen
- Gesamtzahl der Langzeitarbeitslosen
- Wachstumsraten des Bruttoinlandsproduktes
- Hauptzweige der Wirtschaft

Zusätzlich zu diesen quantitativen Daten jeder Region wurden weitere qualitative Informationen für den Vergleich der Regionen und die spezifischen Gebiete beigefügt und verwertet, und zwar für jene Gebiete, in denen die „Beispiele guter Praxis“ umgesetzt wurden.

Nach dem einführenden Workshop in Berlin wurde ein erster Entwurf einer vergleichenden Analyse vom Antragsteller gsub mbH erarbeitet, der auf den Aussagen der transnationalen Partner und der weiteren Experten, die am 22. und 23. März in Berlin zugegen waren, sowie wortgetreuer Aufzeichnungen des ersten Meetings, beruhten.

Das Referat von SEYFRIED (2001), gehalten auf dem einführenden Workshop in Berlin, sowie einige Aspekte der Arbeit von PUTNAM² dienten als theoretischer Hintergrund. Durch eine Analyse der verschiedenen Materialien lag das Ziel dieser ersten vergleichenden Analyse darin, die Schlüsselfaktoren für den Erfolg von Beschäftigungsaktivitäten vor Ort zu ermitteln und besonders diejenigen, die mit dem Einbeziehen von Unternehmen des privaten Sektors in Verbindung stehen. Auf der Basis der „Inputs“ der nachfolgenden Workshops und Konferenzen wurde diese Methode ausgeweitet, indem das nunmehr reichhaltigere Material unter verschiedenen Aspekten ausgewertet wurde und insofern die ursprüngliche Analyse verdichtete.

2.2. Fallstudien – gute Praxis Beispiele

Die „Beispiele guter Praxis“, die als Grundlage für die Daten zur vergleichenden Analyse verwendet wurden, können auch als klassische „Fallstudien“ betrachtet werden. Jeder Partner konnte zwei Beispiele auswählen, die er als „good practise“ bezüglich der Einbindung von Unternehmen oder der Unterstützung von Firmengründungen in seiner Region ansah.

Außerdem wurden die Netzwerke vor Ort, ihre Einrichtungen, die Art der Beziehungen zwischen Partnern usw. in den verschiedenen Studien auf der Grundlage von Erfahrungen, noch vorhandenen Barrieren und Empfehlungen, was ihre Übertragbarkeit anbetrifft, beschrieben.

Um zu Empfehlungen zu gelangen, ist die Triangulation und die Darstellung von Schlüsselbeobachtungen die geeignete Methode. Die Hauptanstrengung liegt dabei in der Zusammenfassung typischer Strukturen und Erkenntnisse. Dies betrifft die Cluster und möglicherweise würden sich Anzeichen für den Erfolg von Beschäftigungspakten vor Ort unabhängig von den jeweiligen strukturellen Bedingungen aufdecken lassen. Das Ziel war, eine Zusammenfassung aller möglichen erfolgreichen Situationen darzustellen.

Die beschriebene Vorgehensweise verbindet qualitative und quantitative Methoden zu einer vielschichtigen Vorgehensweise.

2.3. Benchmarking

Während der Konferenz in Rom entschied das AVALON-Team sich dazu, den Prozess einer wechselseitigen Positionsbestimmung (benchmarking) als ein weiteres Werkzeug einzubeziehen und auf den Weg zu bringen, um so die verschiedenen regionalen Beschäftigungspakte, die in dem Projekt vertreten sind, hinsichtlich bestimmter, noch zu erläuternder Kriterien beurteilen zu können.

² Robert D. Putnam – Making Democracy work – Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press 1993

2.4. Expertenaustausch

Der Austausch von Experten wurde eingeplant, um so einen tieferen Einblick in die Arbeit der jeweiligen Partner zu erhalten. Ein Experte von einem Partner sollte an der alltäglichen Arbeit eines anderen Partners teilhaben, indem er oder sie einen Besuch bei diesem Partner abstattete. Die Besuche ermöglichten es den Fachleuten, die Netzwerkstrukturen der Partner kennen zu lernen, sie mit den Strukturen „zu Hause“ zu vergleichen und zu überprüfen, ob dort vorhandene Ansätze oder „gute Praxis Beispiele“ möglicherweise auf seine/ihre eigene Region übertragbar wären oder nicht. Nach dem Austausch schrieben die Fachleute einen Bericht, in dem sie ihre Eindrücke und Einblicke hinsichtlich der beim Partner gewonnenen Erkenntnisse und insbesondere hinsichtlich der Bewertung eines vom Partner präsentierten „gute Praxis Beispiels“ schilderten.

Mit dem Ziel, sicherzustellen, dass die Ergebnisse dieser Austausche vergleichbar werden, entwickelte der Hamburger Partner einen Fragebogen, der auf der Konferenz in Rom diskutiert und abgeändert wurde und dann für alle Experten obligatorisch war.

3. Die transnationalen Partner und Vergleichende Analyse der Gebiete

Die Partner, die sich für die Arbeit am AVALON-Projekt zusammengeschlossen haben, sind Organisationen, welche in Gebieten tätig sind, die in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich sind, so z.B. was die Arbeitslosenzahlen, die Bevölkerungsstruktur, den Grad der Verstädterung, die Wirtschaftsstruktur und die politischen Verhältnisse anbetrifft.

3.1. London: Haringey Council und das College of North-East-London

Die „Partnerschaft zur Wiederbelebung von Haringey“ (Haringey Regeneration Partnership) erkennt die kulturelle Vielfalt, die den Stadtteil ausmachen, an, schätzt diese, und engagiert sich dafür, sicherzustellen, dass ihre Aktionen zur Wiederbelebung allen benachteiligten Bevölkerungsschichten zugute kommen. Die Partnerschaft ist daran interessiert, dass die Initiativen denjenigen Gruppen der Bevölkerung nutzen, die am ehesten eine Benachteiligung erfahren. Dazu gehören die „communities“ der Schwarzen und anderer ethnischer Minderheiten, aber auch Jugendliche, Alleinerziehende und deren Kinder, Flüchtlinge und Asylsuchende, Behinderte und ältere Menschen.

Der Pakt hat eine eindrucksvolle Reihe von Beschäftigungsprojekten gefördert, entwickelt, etabliert und unterstützt und zwar im Rahmen von dreien seiner Hauptziele:

- Vorgehen gegen die Schranken, die einen Ausschluss aus dem Arbeitsmarkt zur Folge haben,
- Aufbau von Wegen in Arbeit (nachhaltige Beschäftigung sichern),
- Schaffen von Arbeitsplätzen vor Ort; Sichern von neuen Quellen für Arbeitserfahrungen und Beschäftigung.

3.2. Hamburg: Die Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung

Die Lawaetz-Stiftung ist – neben anderen Aufgaben – verantwortlich für die technische Hilfe des Europäischen Sozialfonds, Ziel 3, in Hamburg, mit den folgenden Aufgaben:

- Beratung bei der Entwicklung von Projektideen
- Beratung bei Konzepten und Projekten des ESF (Europäischer Sozialfonds)
- Beratung zu Kosten und Finanzierung
- Unterstützung bei der Suche nach Mitfinanzierern
- Vernetzung verschiedener Projekte
- Organisieren des Erfahrungsaustausches.

Ein weiterer Geschäftsbereich der Lawaetz-Stiftung ist die Existenzgründerberatung von Arbeitslosen.

3.3. Santander/ Kantabrien: DOCUMENTA – Instituto Europeo de Estudios Para La Formacion y El Desarrollo

DOCUMENTA ist eine gemeinnützige Einrichtung mit dem Ziel, die lokale Entwicklung zu fördern durch vielfältige Dienstleistungen und Beratungsangebote, die sich an autonome Kommunen, lokale Regierungen, Stadträte, Gemeinderatsämter, städtische Firmen, Stiftungen, Privatfirmen usw. richten. DOCUMENTA tritt für ein nachhaltiges Entwicklungsmodell ein, welches ein Gleichgewicht zwischen Wohlstand und Beschäftigungswachstum und Umweltschutz fördert, wobei all dies sich aus dem Engagement der Einrichtung für eine endogene Entwicklung und eine Belebung der Wirtschaft vor Ort ableitet.

3.4. Sizilien/ Catania: CIOFS – FP- Centro Italiano Opere Feminili Salesiane Formazione Professionale

CIOFS-FP ist ein gemeinnütziger Verband, der sich auf dem Feld der Berufsbildung spezialisiert hat. Er wurde 1986 von der CIOFS (Italienisches Zentrum für Dienstleistungen Salesianischer Frauen) gegründet, einem Träger mit einer langen Erfahrung auf diesem Gebiet, beginnend mit Mutter Mazzarello und der Gründung von Don Bosco im Jahre 1872, der ersten Einrichtung der FMA (der Töchter von Maria-Hilf der Christen). Die Vereinigung ist in 15 italienischen Regionen durch ihre lokalen Niederlassungen tätig, mit insgesamt 100 operativen Zentren. Die Aktivitäten betreffen Berufsbildung, Orientierungsmaßnahmen und Service für örtliche Unternehmen. Die Begünstigten sind Jugendliche, junge Menschen, Frauen, Arbeitslose, Immigranten, Strafgefangene, Studienabbrecher und Nicht-Europäer. Das landesweite Zentrum befindet sich in Rom. In Sizilien ist CIOFS-FP über das örtliche Büro vertreten und in 30 operativen Zentren tätig, die in allen neun Provinzen ansässig sind. Im Jahr 2000 haben das landesweite Zentrum und die lokale sizilianische Niederlassung die Zertifizierung nach dem Qualitätsmanagementsystem Standard-UNI EN ISO 9001 durch das Lloyds Register erhalten.

3.5. Berlin: gsub mbH – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (Hauptantragsteller)

Die gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH ist seit 1991 Dienstleister im öffentlichen Auftrag, ein beliebener Unternehmer und Treuhänder der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen. Die gsub mbH konzentriert sich in ihrer Strategie seit jeher stark auf die Einbindung von Unternehmen, vor allem von Kleinbetrieben, und führt verschiedene Modellprojekte durch, die eine Erhöhung der Gründungs-, Überlebens- und Wachstumsraten der lokalen Firmen zum Ziel haben. Weiterhin engagiert sich die gsub in drei europäischen Netzwerken (MetroNet, Ires und GC-Development Group). Die gsub reicht Fördermittel von allen vier europäischen Verwaltungsebenen aus (Europäische Kommission, Bund, Land und Berliner Bezirke) und ist auch auf allen vier Ebenen tätig – auch in der Konzeption und Durchführung von neuen Ideen für mehr Beschäftigung.

3.6. Dublin: Territorial Employment Pact

Der Dublin Employment Pact (Beschäftigungspakt) wurde 1998 zur Überprüfung der arbeitsmarktlichen Entwicklung und der Entwicklungsprobleme in der Region Dublin eingerichtet. In seinem Vorstand sitzen zu gleichen Teilen Vertreter der vier betroffenen Hauptsektoren, die regionalen und örtlichen Behörden Dublins, der Sektor für lokale Entwicklung und Gemeinschaft, die Sozialpartner, die Regierungsstellen und gesetzlich vorgeschriebene Instanzen. Ursprünglich entwickelte er sich zwar unter dem oben erwähnten EU-Programm, wird jedoch heute auch als Teil des gesamtstaatlichen Entwicklungsplanes unterstützt. Der Dubliner Employment Pact umfasst mehr als acht Arbeitsgruppen und „beaufsichtigt“ umfassend die Arbeitsmarktprojekte in Dublin, von der Forschung und der Verbreitung von Ergebnissen, bis hin zu Pilotprojekten, Konferenzen, einem Veröffentlichungsprogramm und der Teilnahme an Netzwerken.

3.7. Stockholm: Rat der Stadt - Europaforum

Das „Europaforum Stockholm“ ist ein Netzwerk in der Stadt Stockholm. Seine Aufgabe besteht darin, mit der Politik und den strategischen Ansätzen der EU und der verschiedenen EU-Programme Schritt zu halten. Das Netzwerk untersucht auch Finanzierungsmöglichkeiten und dehnt städtische Netzwerke auf andere Gebiete in Schweden und in Europa aus.

3.8. Vergleichende Analyse der Gebiete

Die Regionen unterscheiden sich gravierend in ihrer wirtschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Verfassung; auf der einen Seite haben wir es mit hoch entwickelten und auf der anderen Seite mit eher zurückgebliebenen Regionen zu tun. Zwischen diesen beiden Extremen liegen Regionen (und Städte), die, aufgrund ihrer Beschäftigtenzahlen und ihres Wirtschaftspotenzials, recht weit entwickelt sind, aber in Bezug auf besondere Zielgruppen oder bestimmte lokale Gebiete (Quartiere) gleichwohl schwerwiegenden Problemen auf dem Arbeitsmarkt gegenüberstehen.

Um diese sehr unterschiedlichen Regionen annähernd vergleichen zu können, entschieden wir uns für die folgenden Variablen, nach denen nicht nur die größeren Regionen und Städte, sondern auch gleichzeitig die untersuchten Gebiete (als Teile dieser Regionen) verglichen werden ³:

REGION oder Großstadt	GRUPPE	Arbeitslosenquote in % (März 2001)	Wachstumsraten in % (2001)	Beschäftigungsquoten (2001) in %
Stockholm	GRUPPE 1	2,1	-	73,5 (2000)
Dublin		2,6	7,0	63,2
London	GRUPPE 2	4,6	6,8 (1996)	70,8
London-Haringey		7,7	3,6 (1996)	66,6
Hamburg		9,5	3,25 (2000)	65,6
Berlin	GRUPPE 3	16,4	0,2 (2000)	52,5 (2000)
Berlin-Neukölln		22,1	-	
Kantabrien		14,0 (2000)	1,26 (1999)	47,2 (2000)
Sizilien – Provinz von Catania		29,4 (1998)	1,5 (1998)	31,8 (1998)

Stockholm und Dublin gehören, bezüglich ihrer wirtschaftlichen Wachstumsraten, zu den ersten unter den Regionen in Europa. Ihre Arbeitslosenquoten liegen bei 2,2 % (Stockholm) und 2,9 % (Dublin). Die Beschäftigungsrate ist am höchsten in Stockholm mit 73,5 %, in Dublin liegt sie bei 63,2 %. Während in Stockholm auch die Beschäftigungsrate bei Frauen sehr hoch ist – fast gleich hoch wie bei den Männern –, haben in Dublin nur 47 % der Frauen eine Beschäftigung. Beide Städte haben einen enormen Anteil an kleinen Betrieben und Kleinstbetrieben, vorwiegend im Dienstleistungs- und IT-Sektor. Irland, und vor allem Dublin, weist seit 1994 außerordentlich gute Wachstumsraten von 10 % auf. Die Schlüsselfaktoren für den Wirtschaftsaufschwung in Dublin sind auswärtige Investitionen (vor allem aus den USA), die EU-Mitgliedschaft und -Förderung, die Sozialpartnerschaft und der politische Konsens, sowie die Tatsache, dass in Irland nur in einem geringen Maß alte Industrien bestanden, so dass nur wenig Umstrukturierungen vorzunehmen waren. 50 % der Bevölkerung sind unter 30 Jahre alt und englisch die Sprache des Landes – weitere Anziehungspunkte für ausländische Investoren und vor allem für US-Multis. Trotz dieser unbestreitbaren Erfolge hat Dublin gegenüber den anderen Regionen und Städten jedoch noch viel aufzuholen, zum Beispiel hinsichtlich des Öffentlichen Transportes, im Gesundheitsbereich oder was Betreuungsmöglichkeiten für Kinder anbetrifft.

³ Die dargestellten Prozentzahlen sind nur als Tendenzangabe zu werten, obwohl jeder Partner, offizielle Quellen seines Gebietes nutzte. Sie sind jedoch nur bedingt vergleichbar, da jeweils unterschiedliche Definitionen von Beschäftigung und (Langzeit-) Arbeitslosigkeit zugrunde liegen (z.B. ILO Kriterien zu nationaler Zählweise)

Mehr als 150.000 Firmen sind in der Region Stockholm tätig – und das bei nur 744.000 Einwohnern. Kista – die aufstrebende „Science-City“ Stockholms – ist momentan eine der weltweit führenden IT-Regionen. Für das Jahr 2000 wurden den schwedischen Arbeitsämtern Rekordzahlen von offenen Stellen gemeldet.

In beiden Städten liegt das Hauptproblem im Mangel an Fachkräften, gleichzeitig jedoch in einer sehr hohen Zahl an langzeitarbeitslosen Menschen oder an Sozialhilfeempfängern (Dublin: 36.000 Langzeitarbeitslose, in Stockholm gab es im Jahre 1999 62.400 Sozialhilfeempfänger !). Die Wirtschaft in Dublin ist außerdem stark von Schwankungen auf dem US-Markt abhängig, und die demographische Entwicklung wird zu einer rückläufigen Zahl an jungen Arbeitskräften führen.

Hamburg und London-Haringey sind Städte oder Regionen mit Arbeitslosenquoten von 9,5 % (Hamburg) und 7,7 % (London-Haringey, London: 4,5 %) und einer ziemlich erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahren, was den Rückgang der Arbeitslosenzahlen und ein steigendes Wirtschaftswachstum betrifft. Während sich die Schlüsselgrößen in Bezug auf die Wirtschaft- und Beschäftigtenentwicklung in beiden Städten als sehr gut darstellen – beide Städte sind die reichsten in Europa, der Strukturwandel ist natürlich nicht abgeschlossen, aber doch im letzten Jahrzehnt sehr gut geglückt – gibt es große lokale Unterschiede innerhalb beider Städte und auch innerhalb von Stadtteilen. Zum Beispiel ist Haringey viel wohlhabender im Westen (Hornsey), als im ärmeren östlichen Stadtteil (Tottenham). In beiden Städten stellen die Vielzahl an ethnischen Minderheiten – Haringey besitzt die ethnisch vielfältigste Bevölkerung in ganz Großbritannien – und weitere benachteiligte Gruppen eine besondere Herausforderung für die örtliche Arbeitsmarktpolitik dar.

Kantabrien und Sizilien, mit den Städten Santander und Catania, sowie die Region Berlin-Brandenburg und die Stadt Berlin, vor allem der Bezirk Berlin-Neukölln, sind Regionen mit sehr hohen Arbeitslosenquoten (Kantabrien 15,7 %, Berlin-Neukölln 21%, Catania über 20%) und riesigen wirtschaftlichen Problemen.

Das gemeinsame Hauptproblem dieser Regionen ist der gravierende Mangel an Arbeitsplätzen sowie die hohe Zahl an Langzeitarbeitslosen und anderen benachteiligten Gruppen, wie geringqualifizierte Jugendliche, Behinderte oder ältere Menschen. Der Dienstleistungssektor ist weniger weit entwickelt als in den anderen oben dargestellten Regionen, und die Wirtschaftsentwicklung wird zum Teil immer noch von Umstrukturierungen der alten traditionellen Industrien in Verbindung mit Massenentlassungen bestimmt und gebremst. Auch innerhalb dieser Regionen und Städte gibt es ein sehr starkes ökonomisches und soziales, gebietsspezifisches Gefälle, zum Beispiel zwischen den Küstengebieten mit einer weiter entwickelten und schwungvollen Wirtschaft auf der einen und dem Hinterland aus armen und benachteiligten Gebieten auf der anderen Seite (Catania/Sizilien und Kantabrien). In Berlin-Neukölln ähnelt die Situation der von London-Haringey. Nord-Neukölln mit einer Arbeitslosenquote von ungefähr 30 % (156.000 Einwohner) steht im krassen Gegensatz zu den anderen Teilen von Neukölln wie Rudow, Britz und Buckow, welche von Mittelklassehäusern, besseren Lebensbedingungen und niedrigeren Arbeitslosenzahlen bestimmt werden.

Das Hauptproblem der wohlhabenden Gegenden wie Dublin oder Stockholm ist, ähnlich wie in London und Hamburg, der Mangel an einer ausreichenden Zahl an Facharbeitern und das Ausbildungsdefizit bei den Langzeitarbeitslosen. In Dublin kommt hinzu, dass viele Jugendliche eine der üppig vorhandenen, weniger qualifizierten Arbeitsstellen annehmen, damit aber der Abschluss einer fundierten Berufsausbildung auf der Strecke bleibt.

Das zentrale Thema dieser Städte ist das Problem des Zugangs zum Arbeitsmarkt:

- Wie können benachteiligte Gruppen in den Arbeitsmarkt integriert werden, d.h. auf wettbewerbsfähige Arbeitsplätze ?
- Wie kann die Lücke zwischen der insgesamt sehr gut entwickelten Region/ Stadt und einigen benachteiligten Gebieten innerhalb dieser Region oder Stadt geschlossen werden ?

Die anderen Regionen sehen sich ähnlichen Problemen gegenüber, aber ihr Hauptproblem ist noch ein anderes, ein zusätzliches. Es ist der Mangel an Arbeitsplätzen, der Hauptfokus in diesen Regionen muss auf die Schaffung von zusätzlichen, wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen gerichtet sein.

- Wie können mehr Arbeitsplätze geschaffen werden?
- Was sind die endogenen regionalen oder lokalen Faktoren, die für die Schaffung von Arbeitsplätzen genutzt werden können ?

4. „Beispiele guter Praxis“ aus 7 Europäischen Regionen

Die folgenden „Beispiele guter Praxis“ wurden von den Partnern ausgesucht und auf der Abschlusskonferenz präsentiert. Auf der Grundlage dieser Beispiele wurde die nachfolgende „vergleichende Analyse“ angefertigt, die in der Langfassung des Endberichtes ausführlich dargestellt ist. Aus der vergleichenden Analyse resultierten wiederum die Ergebnisse des AVALON – Berichtes.

4.1. The North London Stansted Partnership(NLSP) – Runway to Work

Kurzbeschreibung:

- Bekämpfung des Mangels an qualifizierten Fachkräften
Stansted Flughafen London
- Qualifizierung und Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen aus London-Haringey

Rolle des Unternehmens BAA (British Airport Authority)

- Ermutigung der Einzelhändler und der Dienstleister auf dem Flughafen an dem Projekt teilzunehmen - Organisation

Innovation und Übertragbarkeit:

- Einfache Lösungen für mehr Mobilität und andere Probleme
- Maßgerechte Anpassungsqualifizierungen
- Regionales Flughafen-Beschäftigungsprogramm übertragbar auf andere Flughafen-Regionen

4.2. CREATE – Qualifizierungs- und Beschäftigungsinitiative

Kurzbeschreibung:

- Recycling von Haushaltgeräten und Computern verbunden mit Qualifizierungs- und Beschäftigungsprogramm

Rolle des Großunternehmens DIXON

- Unterstützt gemeinnützigen Sozialbetrieb
- Bietet Training gekoppelt mit realer Arbeitserfahrung und eventueller Weiterbeschäftigung

Innovation und Transferierbarkeit

- Partnerschaft zwischen Großunternehmen, lokalen Behörden und der „Nachbarschaft“ in Totenham
- Verbindung von Umweltschutz, Beschäftigung und Versorgung der Bevölkerung mit günstigen Gütern

4.3. `Runde Tische´ - ein Projekt für Unternehmen in Krisensituationen – Hamburg

Kurzbeschreibung

- Unterstützung von Unternehmen, die in Krise geraten sind
- Expertenanalyse und wechselnde runde Tische der Kreditgeber und Schuldner

Rolle der Unternehmen:

- Die IHK agiert als Intermediär, unterstützt durch die Bank (dtA) und durch Experten
- public-private Partnership für KMU`s

Innovation und Übertragbarkeit:

- der Erhalt von Arbeitsplätzen so wichtig wie die Schaffung neuer Jobs
- Das Management der Unternehmen lernt Krisenbewältigung
- Entgeltfreies Angebot fundierter Unterstützung

4.4. 'hep' - Das Hamburger Existenzgründerprogramm

Kurzbeschreibung:

- Studenten werden unterstützt, Unternehmen im Technologie- und innovativen Dienstleistungssektor zu gründen.

Rolle der Unternehmen:

- Typus einer sektorenübergreifenden Partnerschaft zwischen Universitäten, der Verwaltung und der Wirtschaft
- Unternehmensgründung in innovativen, technologisch orientierten Bereichen

Innovation und Übertragbarkeit:

- Verbindung von wissenschaftlichem mit Unternehmens-know-how
- Übertragbarkeit in Regionen mit hoher Konzentration von Universitäten und Forschungseinrichtungen

4.5. 'Dienstleistungs - Scheck' - Region von Cantabrien

Kurzbeschreibung:

- Erhöhung der Nachfrage nach Dienstleistungen durch die Einführung eines Dienstleistungsschecks. Discount: 30%

Rolle der Unternehmen:

- Bank (Caja Cantabria) sponsert gegen Marketing
- kleine Dienstleister und Einzelhändler steigern Umsatz

Innovation und Übertragbarkeit:

- Steigerung der Nachfrage im lokalen Dienstleistungssektor und Einzelhandel
- Regulierung der 'informellen' Ökonomie
- Beitrag zur Beschäftigung, insbesondere für Frauen

4.6. 'Spin-off' für Akademiker - Region von Cantabria

Kurzbeschreibung:

- Errichtung eines „Ressourcen-Centers“ für Gründer aus Universitäten
- Identifizierung neuester Trends und Entwicklung von Geschäftsideen
- Multiple Trainingskurse

Rolle der Unternehmen:

Aus

- 1- Produkten
- 2- Techniken oder
- 3- Ideen

werden neue Unternehmen

Innovation und Übertragbarkeit:

- Durchgehende Strategie: von der Analyse der Marktlücken des Territoriums bis zur Entwicklung passender Geschäftsideen
- Innovation in Qualifizierung, Methode und der Anwendung neuer Technologien

4.7. INTEGRA – Catania/ Sizilien

Kurzbeschreibung:

- Selbständigkeit von benachteiligten Jugendlichen durch Franchising im Wäsche- und Reinigungssektor
- Kombination Beratung und Training

Rolle der Unternehmen:

- Die Firma 'cabon service' ist interessiert in Franchising und bietet dafür Schulung, Arbeitserfahrung und Kundenbeziehungen

Innovation und Übertragbarkeit:

- Vorausgehende Studie weist Bedarf nach 20 Unternehmen in der Branche nach
- Netzwerk von sozialen und Wirtschaftsakteuren, einschließlich einer „Jugendagentur“ als Vermittler und Begleiter

4.8. Microelectronic in Catania: Die „ST Microelectronics Company“ und ihr Netzwerk

Kurzbeschreibung:

- Mehrsektorennetzwerk, um die Mikro-Elektronik in der Region Catania voranzubringen
- Steigerung der Attraktivität für Neuansiedlungen

Rolle der Unternehmen:

- Führende Rolle durch ein Großunternehmen (4.000 Beschäftigte)
- Netzwerk von Zulieferern und Dienstleistern entwickelt sich – starke Beschäftigungseffekte

Innovation und Übertragbarkeit:

- Steigerung des Angebots an hochqualifizierten Arbeitsplätzen
- Risikominderung der Abhängigkeit von einem Unternehmen durch eine komplementäre, regionale Beschäftigungsstrategie
- `Etna Valley`

4.9. Strategie „Bezirkliche Beschäftigungsbündnisse“ Berlin

Kurzbeschreibung:

- Erste großstädtische, dezentrale Beschäftigungsstrategie (für 12 Berliner Bezirke)
- Abstimmung Europäische Beschäftigungsstrategie und Landes-Arbeitsmarktpolitik (unter Einbeziehung der Bezirke)

Rolle der Unternehmen:

- In den bezirklichen Aktionsplänen dominieren auf den „ersten Arbeitsmarkt“ zielende Ansätze
- Wirtschaftskreise und konkrete Unternehmen sind in die Bündnisse einbezogen

Innovation und Übertragbarkeit:

- Klare methodische Vorgehensweise
- Partnerschaften aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Arbeit mit dezentralen Steuerungs- und Arbeitsgremien
- Bündelung von Ressourcen aus Wirtschaft, Arbeit und Soziales

4.10. "Neue GründerZeit" - Berlin - Neukölln

Kurzbeschreibung:

- Stärkung des lokalen Potentials für Existenzgründungen
- Abgestimmte Bausteine: Gründerpreis, Qualifizierung, Hotline, Einzelberatung und Finanzierung

Rolle der Unternehmen:

- Großunternehmen beteiligen sich an der Finanzierung und durch Bereitstellung von Personal- und Sachleistungen

Innovation und Übertragbarkeit:

- Netzwerk existierender Einrichtungen = Synergie + Kostenersparnis
- Für junge Menschen mit guten Ideen aber wenig Eigenkapital
- Projekt nicht an nationale Regelungen gebunden = übertragbar

4.11. Challenge – Förderung des Strukturwandels in KMU

Kurzbeschreibung:

- Strukturwandel auf der Ebene des Einzelunternehmens
- Einzelbetriebliche Analyse + aufsetzende Projekte = Schaffung wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze

Rolle der Unternehmen:

- Erkennen eigener Stärken und Schwächen
- Investition von Zeit
- Arbeitsplatzertretung oder – zuwachs als wichtiges Ziel

Innovation und Übertragbarkeit:

- Offener Ansatz mit Beraterpool verschiedener Professionen und begleitender Evaluation
- Stabilisierende Intervention als Beitrag zur Beschäftigungspolitik

4.12. Dublin`s Beschäftigungspakt

Kurzbeschreibung:

- Hervorgegangen aus der EU-Strategie `Territoriale Beschäftigungspakte`
- Dublin Pakt heute: organisiert als non-profit Unternehmen
- Verbindung von Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung - breite Partnerschaft und lokale Gliederungen

Rolle der Unternehmen:

- Alle lokalen Einzelstrategien arbeiten in Kooperation mit Unternehmensnetzwerken

Innovation und Übertragbarkeit:

- Langfristige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Region
- Stärkung der lokalen Identität, u.a. durch 11 gebietsbezogene Partnerschaften

4.13. Fastrack into Technology (FIT) - Dublin

Kurzbeschreibung:

- Sektorale Partnerschaft der 60 führenden High-Tech-Unternehmen (z.B. Microsoft, Gateway, Intel etc.).
- Zusammenarbeit mit lokalen Behörden - Sozialämtern

Rolle der Unternehmen:

- Bildung von qualifiziertem Arbeitskräftepotential durch Schulung und Übernahme Langzeitarbeitsloser
- Motiv: Arbeitskräftemangel

Innovation and Transferability

- FIT schulte im ersten Jahr (1998) 3.500 Langzeitarbeitslose – danach Übernahme in Beschäftigung
- Flexibles Design und kleinteilige, maßgeschneiderte Schulungen

4.14. Kista Matching - Stockholm

Kurzbeschreibung:

- Kista 1 – Vorstadt von Stockholm und Schwedens `Silicon Valley` (30.000 Beschäftigte, führende IT Region weltweit)
- Kista 2 – Wohnort von sozial Benachteiligten und Flüchtlingen

Rolle der Unternehmen:

- Ausgangspunkt: Rekrutierungsprobleme der High-Tech-Branche
- IT-Branche offen für neue Personengruppen

Innovation und Übertragbarkeit:

- Arbeitsplatzgarantie für die Teilnehmer vor Beginn der Qualifizierungs-Maßnahme
- Multiples Netzwerk - Unternehmensberater, Sozialbehörden und Betriebe

4.15. Handkraft 2000 - Stockholm

Kurzbeschreibung:

- `Dramatische` Rekrutierungsprobleme im Handwerk Stockholms und Schwedens
- Verbesserung der betriebsbezogenen Ausbildung
- Marketingstrategien für das Handwerk

Rolle der Unternehmen:

- Anregung von Unternehmensgründungen im Handwerk
- Erprobung neuer Formen der praxisbezogenen Ausbildung
- Errichtung einer Handwerksakademie

Innovation und Übertragbarkeit:

- Öffentlichkeitsarbeit für Handwerksberufe und -betriebe
- Erprobung neuer Formen der Handwerksausbildung zwischen dualem System und modularer Ausbildung

5. Erzielte Ergebnisse im Vergleich mit den ursprünglichen Zielen

Wir können an dieser Stelle sagen, dass das Projekt wie geplant durchgeführt wurde. Alle oben geschilderten Methoden und Maßnahmen wurden angewandt. (Zusätzlich wurde ein Benchmarkingprozess durchgeführt, der nicht Teil unseres Antrages war). Alle Veranstaltungen wurden wie geplant abgehalten (zwei Workshops und zwei Konferenzen, Expertenaustausch) und wir erreichten – unter Berücksichtigung des kurzen Zeitraums von sieben Monaten⁴ - mehr als wir erwartet hatten.

Abgesehen von den vier transnationalen Partnern des Antragstellers gsub mbH, die im Antragsformular benannt sind, traten zwei zusätzliche Partner – der TEP von Dublin und das Europaforum der Stadt Stockholm – dem AVALON Projekt bei. Sie waren so sehr an diesem Projekt interessiert, dass sie sogar weitgehend auf eigene Kosten teilnahmen. Wir möchten unseren Partnern aus Dublin und Stockholm für diesen Einsatz danken.

5.1. Erfolgsfaktoren für lokale Partnerschaften

Gemäss unserer Vergleichsanalyse können die folgenden Faktoren als die wichtigsten Bestandteile einer erfolgreichen, lokalen Beschäftigungsstrategie betrachtet werden:

1. Aufbau von komplementären (sich ergänzenden), horizontalen (weitgehend hierarchiefreien) Netzwerken und Partnerschaften – auf lokaler und transnationaler Ebene.
2. Aktivierung ortsansässiger Unternehmen – nicht nur der Organisationen, die sie repräsentieren – an dem lokalen Entwicklungsprojekt oder dem Pakt mitzuwirken (gemeint sind sowohl Großunternehmen als auch kleine, mittlere und insbesondere Mikro-Unternehmen oder Kleinbetriebe).
3. Förderung und Unterstützung von Existenzgründungsprojekten, aber auch Angebot von Hilfen für bereits existierende Firmen. In anderen Worten: Verbesserung der „Geburten- und Überlebensrate“ der Unternehmen auf lokaler Ebene.
4. Beachtung der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen der Wettbewerbsfähigkeit einer Region und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Region.
5. Verbesserung der Corporate Identity und der Vermarktung einer Region.
6. Berücksichtigung der Bedürfnisse der Einwohner – Verknüpfung von sozialen mit wirtschaftlichen Themen
7. Verbesserung des lokalen und innerbetrieblichen Qualifikationsprofils (der Beschäftigten und der Arbeitslosen)

⁴ Der offizielle Beginn war am 30. Dezember 2000. Wir konnten jedoch nicht vor Februar anfangen, als die Einführungs-konferenz in Brüssel stattfand. Die eigentliche, tatsächliche Arbeitszeit datiert von Februar bis September 2001.

8. Beachtung der Bündlung finanzieller Ressourcen: Kombination unterschiedlicher Quellen – inklusive privater Mittel –, um Synergieeffekte zu erreichen.
9. Analyse der örtlichen Bedingungen vor der Implementierung der lokalen Beschäftigungsstrategie (Machbarkeitsstudie), Organisation begleitender Evaluation und von Beginn an Verpflichtung der Partnerschaft sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Zielsetzungen.
10. Auswahl eines gut vorbereiteten, professionellen und engagierten Intermediärs (kann privat oder gemeinnützig sein).
11. Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans, der dem Zuwachs an lokaler Beschäftigung, der Übertragbarkeit und der Innovation gewidmet ist.

Die Schlüsselemente einer lokalen Gründerstrategie sind:

- Durchführung eines Gründerpreises, um Unternehmergeist auf kommunaler Ebene zu verbreiten und einen Anreiz zur Selbständigkeit für alle Bevölkerungsschichten zu bieten.
- Aufbau eines Basis-Trainingsprogramms hinsichtlich grundlegender Themen, die für eine Existenzgründung von Bedeutung sind (wie Finanzierung, Controlling, Marketing, Personalentwicklung, Vertragswesen, Steuergesetzgebung, Grundlagen zur Erstellung eines Businessplanes)
- Bereitstellung von konkreter Unterstützung für das Erstellen des Businessplanes
- Aufbau eines lokalen Netzwerks aus Gründern, Schulungsanbietern, Beratern und Banken (private und kommunale) und, falls verfügbar, Universitäten und Forschungsinstituten.
- Angebot eines permanenten, begleitenden Fortbildungsprogramms mit Modulen, die die Geschäftsführer oder Inhaber „auf dem laufenden“ halten und eine Vertiefung der in den Basiskursen erworbenen Kenntnisse ermöglichen (Abend- oder Wochenendkurse, „distant learning“ über das Internet).
- Aufbau eines kommunalen Fonds zur Bereitstellung von Risikokapital
- Telefonhotline bzw. Online- und telefonische Beratung (z.B. zu bestimmten Zeiten durch einen Rechtsberater, Steuerberater, Versicherungsexperten zu speziellen, drängenden Fragen).
- Organisation langfristiger individueller Beratung
- Schaffung von Gründernetzwerken, einschließlich der Einbeziehung schon etablierter Unternehmen

Es ist wichtig, neue Unternehmen nicht nur in der Pre-Start und Startphase zu unterstützen, sondern auch in der Etablierungs- und Wachstumsphase.

5.2. Transnationale Kooperation – Einschätzungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die transnationale Partnerschaft im Projekt AVALON wurde von Beginn an intensiv vorbereitet und organisiert.

Die nachstehende Zusammenfassung zeigt in der Übersicht die Beiträge aller beteiligten transnationalen Partner hinsichtlich des AVALON-Projektes auf:

- | | |
|--|---|
| Lawaetz-Stiftung
Hamburg: | <ul style="list-style-type: none">➤ Vorstellung und umfangreiche Beschreibung zweier „Gute Praxis“-Beispiele.➤ Entwicklung des Fragebogens für den Experten-austausch.➤ Expertenbericht über das Service-Scheck-Projekt in Kantabrien.➤ Teilnahme an allen Konferenzen und Seminaren. |
| Haringey
Council
London (mit
angeschlos-
senem Part-
ner CONEL) | <ul style="list-style-type: none">➤ Vorstellung und umfangreiche Beschreibung zweier „Gute Praxis“-Beispiele.➤ Entwicklung und Auswertung des Benchmarking-Verfahrens➤ Vorbereitung und Organisation des zweiten und letzten Workshops.➤ Expertenbericht über das INTEGRA-Projekt in Sizilien.➤ Teilnahme an allen Seminaren und Konferenzen.➤ Redigierung des Entwurfs für den endgültigen Bericht (englische Fassung). |
| DOCUME-
NA/ Kantab-
rien | <ul style="list-style-type: none">➤ Vorstellung und umfangreiche Beschreibung zweier „Gute Praxis“-Beispiele.➤ Expertenbericht über das Berliner “Neue GründerZeit” (Neugründungs)-Projekt.➤ Teilnahme an allen Seminaren und Konferenzen. |
| CIOFS-FP,
Rom / Kata-
nien | <ul style="list-style-type: none">➤ Vorstellung und umfangreiche Beschreibung zweier „Gute Praxis“-Beispiele.➤ Expertenbericht über das “hep”-Projekt in Hamburg.➤ Vorbereitung und Organisation der ersten Konferenz in Rom.➤ Teilnahme an allen Seminaren und Konferenzen. |

Folgende Punkte, die wir aus unserer Netzwerkarbeit gewonnen haben, würden wir anderen weiter empfehlen:

- Eine Budgettransparenz zwischen allen Partnern und die Verteilung der Mittel auf mehrere Partner ist zwar kompliziert und aufwendig (aufgrund unterschiedlicher Steuerverordnungen in den einzelnen Ländern, zum Beispiel); aber diese Methode führte zu einer tieferen Einsicht in die Controlling - und Buchhaltungssysteme der Partner aus dem jeweils anderen Mitgliedstaat und der dort vorfindbaren Regelungen – ein kleiner Schritt in Richtung Einführung gemeinsamer europäischer Regeln und aktuell der lohnende Versuch, einer gemeinsamen Verständigung über finanzielle Aspekte unter Berücksichtigung der noch vorhandenen Unterschiede.
- Klare Verantwortlichkeiten und Regeln für die transnationale Arbeitsteilung sind unerlässlich. Jeder Partner bringt seine Expertise mit ein. Die Disziplin zur Einhaltung von „dead-lines“ und allgemein die Einhaltung von Absprachen ist unerlässlich. Partner müssen, zum Beispiel, bezüglich ihrer Fähigkeit, in einem gegebenen Zeitrahmen bestimmte Aufgaben zu bewältigen, realistisch sein. Die in AVALON praktizierte Partnerschaft ist als eine Art „horizontale Vernetzung“ zu charakterisieren (keiner kann über den anderen bestimmen, auch wenn die Projektleitung und Gesamtverantwortung beim Antragsteller lag, alle müssen sich über Sprachbarrieren und unterschiedliche Hintergründe hinweg verständigen, kompromissbereit sein), was hohe kommunikative Fähigkeiten und gegenseitiges Verständnis und wechselseitiges Vertrauen verlangt.
- Die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht bleibt das wichtigste „Instrument“ der Verständigung; Kommunikation durch einfache e-mails, über Telefon und Rundschreiben empfanden wir als den einfacheren Weg gegenüber den „höherwertigen-technischen Methoden“ (z.B. Videokonferenzen, Webcam: unser geplanter Webcam-Versuch scheiterte an technischen und Zeit-Problemen).
- Die Einbindung von Unternehmensvertretern, Mitarbeitern von Verwaltungen, von Universitäten und Forschungsinstituten während des gesamten Projektes war sehr hilfreich und angesichts der Themenstellung auch notwendig. Statt einer „ex-post“ Evaluation wäre eine begleitende, formative, sich konkret auf das einzelne Projekt und dessen Fortschritte beziehende Evaluation vorzuziehen.
- Der Expertenaustausch zwischen den beteiligten Regionen war von unschätzbarem Wert und sollte in Folgeprojekten weiter ausgebaut werden.
- Es ist besser kleine Workshops mit wirklich interessierten Teilnehmern und Experten zu organisieren als große Konferenzen. Das Verfahren der Verbreitung von Ergebnissen (dissemination) sollte mittels anderer Verfahren und nicht durch Konferenzen angegangen bzw. erreicht werden.
- Es lohnt sich, mehr Zeit auf eine sorgfältige Planung des Methodenansatzes zu verwenden.

- Mehr Unterstützung seitens der Kommission wäre hilfreich gewesen. Zum Beispiel sollte es einen Ansprechpartner geben, der auf alle methodischen und insbesondere auch Fragen, die das Budget betreffen, kurzfristig Auskunft geben kann.

5.3. Ergebnisse des Benchmarking

Auf der Konferenz in Rom diskutierten wir die Methode des Benchmarking und erzielten über eine Reihe von Prinzipien bezüglich dieses Prozesses eine Einigung.

Benchmarking wird weltweit als hilfreiches Mittel anerkannt, welches bei der Planung und bei der Aufstellung glaubwürdiger und leicht zu erreichender Ziele hilft und es ermöglicht, die eigene Position zu bestimmen. Außerdem unterstützt es das fortdauernde Lernen und die Qualitätsverbesserung.

Die AVALON-Partner befürworteten einen Prozess der eigenen Positionsbestimmung im Vergleich mit anderen. Sie erkannten an, dass dies ein wichtiger Aspekt für eine fortdauernde Verbesserung der Anleitung von Beschäftigungsbündnissen und für die Übertragung von Beschäftigungsprojekten ist.

Es wurde ein Fragebogen erstellt, der es den AVALON-Partnern ermöglichte, ihren eigenen Fortschritt zu überprüfen und die Ergebnisse mit denen der anderen teilnehmenden Partner und Projekte zu vergleichen. Über das Benchmarking wurde versucht, die Anliegen der AVALON-Partner im Hinblick auf die unterschiedlichen Prioritäten jeder teilnehmenden Region anzusprechen.

Es wurde ein Benchmarking Fragebogen erstellt, um die beiden Themenbereiche „Bedeutung“ und „Leistung“ für jedes der Beschäftigungsbündnisse zu ermitteln. Um die Meinungen der an der Partnerschaft beteiligten Organisationen genau wiedergeben zu können, wurden die AVALON-Koordinatoren darum gebeten, den Fragebogen mit mindestens fünf verschiedenen, an dem Beschäftigungsbündnis beteiligten lokalen Partnern durchzuführen. Jeder Teilnehmer wurde darum gebeten, den Fragebogen auszufüllen und dabei jede Frage erst in Bezug auf die „Bedeutung“ und in Bezug auf die „Leistung“ in eine Rangfolge zu bringen.

Die folgenden fünf Organisationen waren in jeder Region an dem Benchmarking Prozess beteiligt: der private Sektor/KMU, nichtstaatliche Organisationen, Fortbildungsorganisationen, die lokalen Behörden und/ oder örtlichen Arbeitsämter, Intermediäre (Vermittlerorganisationen).

Das Benchmarking wurde in einer relativ kurzen Zeitspanne durchgeführt, so dass nicht genügend Zeit für einen Testvorlauf des Fragebogens blieb. Es gab eine Anzahl kleinerer Probleme mit der Übersetzung des Fragebogens aus dem Englischen ins Deutsche, Italienische und Spanische.

Die Projektkoordinatoren hatten auch einige Schwierigkeiten dabei, die Aufgabe mit dem Maß an Strenge durchzuführen, die normalerweise mit dem Benchmarking in Verbindung gebracht wird.

Das Ergebnis des Benchmarking wird in einer Art „Gitter“ dargestellt, mit welchem versucht wird, die Stärken, die verbesserungsbedürftigen Bereiche, die Möglichkeiten zur Umschichtung von Ressourcen sowie die Bereiche darzustellen, in denen keine Änderung erforderlich ist.

Die folgenden Schlüsselthemen wurden für jede Partnerschaft für den Benchmarking Prozess ermittelt:

- Verständnis für die lokalen Bedingungen für die Beschäftigung
- Partnerschaftsarbeit und Einbeziehung des privaten Sektors
- Managen der Innovationen und die Rolle des Mittlers.

Aus den Ergebnissen ergibt sich, dass alle AVALON Regionen klar definierte Zielgruppen für die lokalen Beschäftigungsbündnisse hatten. In jeder der Regionen hatte jede der Zielgruppen in Bezug auf die Bedeutung einen anderen Stellenwert. Haringey war die einzige Region, in der Flüchtlinge als bedeutende Zielgruppe beurteilt wurden. Auch wenn die Flüchtlinge als Zielgruppe identifiziert wurden, müsste die Leistung bei der Durchführung der dementsprechenden Beschäftigungsprogramme jedoch noch verbessert werden. In Catania und Hamburg wurden Frauen als Zielgruppen identifiziert, auch hier waren bei der Leistung Verbesserungen erforderlich.

In Bezug auf die Partnerschaftsarbeit wurde bei allen Regionen festgestellt, dass sie eine klare Strategie haben. Es gab jedoch signifikante Unterschiede bei der Einbeziehung der hauptsächlichen Partner, insbesondere im privaten Sektor. Alle Regionen erkannten, dass die Mechanismen zur Einbeziehung des privaten Sektors genauerer Überlegungen bedürfen, um die zum Erfolg führenden Bedingungen zu ermitteln.

Alle die Innovation betreffenden Fragen hatten in jeder Region einen hohen Stellenwert. In drei Regionen wurde die Kreativität des Mitarbeiterstabes anerkannt. Es gab in den Regionen Unterschiede in Bezug auf die Frage, wer die Rolle des Vermittlers übernehmen sollte. Berlin tendierte eher zu einer damit beauftragten Agentur, während Haringey eine größere Betonung auf eine Vermittlertätigkeit legte, die eher einer Partnerschaft gleichen sollte. Die Fokussierung auf Innovationen wurde in Haringey und Santander als Stärke erkannt, während in Haringey, Santander und Catania die Stärke im Einsatz des höheren Managements für Innovationen gesehen wird.

Die Beschäftigungsbündnisse in allen Regionen stimmten darin überein, dass der Benchmarking Prozess eine nützliche Übung war. Es wurde weiterhin erkannt, dass der Prozess verfeinert werden müsste und um eine vergleichende Analyse der Regionen ergänzt werden könnte.

5.4. Dissemination

Folgende Veranstaltungen wurden durchgeführt, um die Öffentlichkeit für das Projekt „AVALON“ zu sensibilisieren und die Ergebnisse (bzw. Zwischenergebnisse) von AVALON zu verbreiten:

Eröffnungsworkshop	22./ 23.März in Berlin
Erste Konferenz	21./ 22.Mai in Rom
Zweiter Workshop	05./ 06.Juli in London
Internationale Abschlußkonferenz	13./14.September in Berlin

Folgende Materialien wurden produziert und werden über die transnationalen Partner sowie deren Verteiler und Netzwerke an die (Fach-) Öffentlichkeit weitergeleitet bzw. verbreitet:

- 1) Kurzfassung 3 Seiten in D, E, ES, I
- 2) EU-Fassung 26 Seiten in D, E, ES, I
- 3) Langfassung 223 Seiten in D, E, ES, I
- 4) PDF- Präsentationsfolien in D, E, ES, I
- 5) Eine CD-Rom mit allen Materialien in D, E, ES, I
- 6) Ein Internetauftritt mit allen Materialien in D, E, ES, I unter:
www.avalon-gsub.de