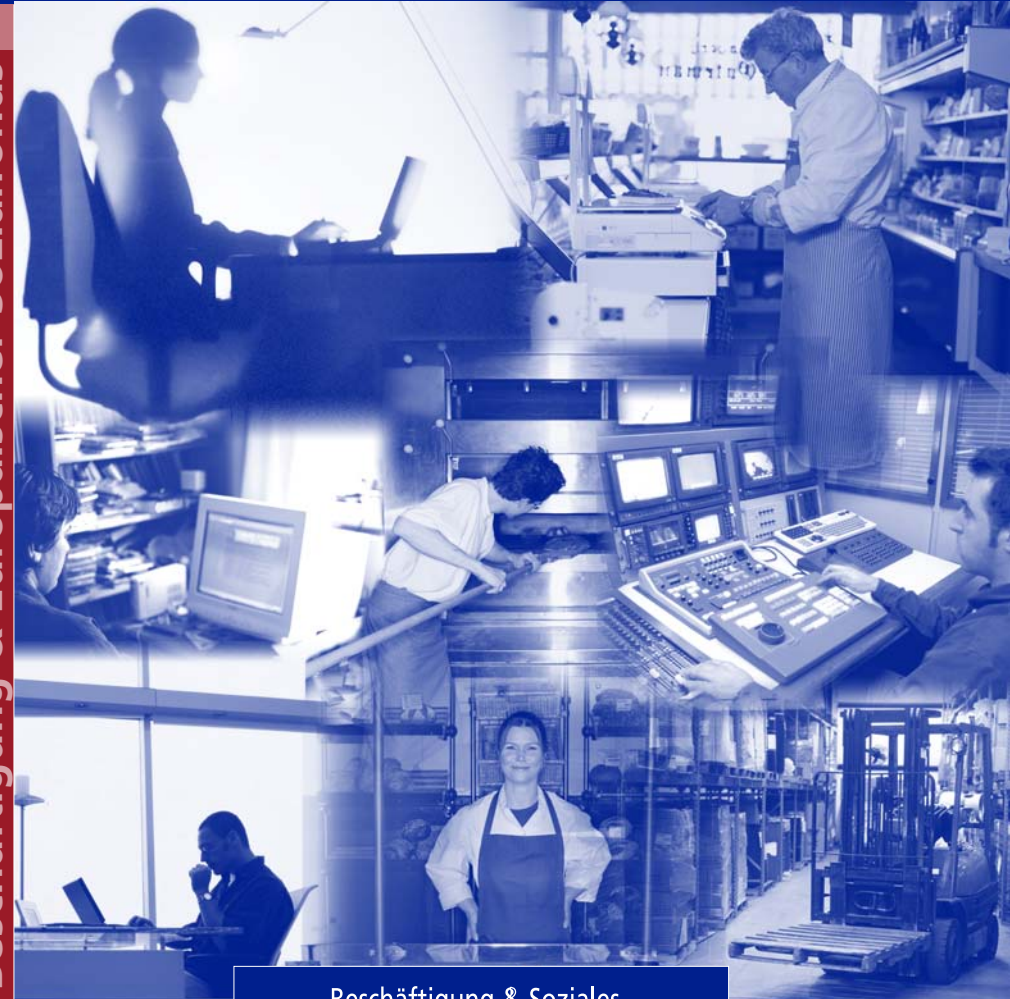


Praktisches Handbuch

zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds



Beschäftigung & Soziales



Europäische Kommission

Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Beschäftigung & Soziales

Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds

Europäische Kommission
Generaldirektion für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
Abteilung A4

Manuskript fertiggestellt im August 2004

Die Inhalte dieser Veröffentlichung spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung oder den Standpunkt der Europäischen Kommission, Generaldirektion für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten.

Weitere Informationen zu Aktivitäten der Europäischen Kommission im Hinblick auf die Entwicklung lokaler Beschäftigung sind auf folgender Website zu finden:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/local_employment/index_de.htm

Elektronische Fassungen dieses Handbuchs, auch für andere Länder, sind über diese Website zu finden.

Wenn Sie gern den elektronischen Newsletter „ESmail“, herausgegeben von der Generaldirektion der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten, erhalten möchten, senden Sie eine E-Mail an empl-esmail@cec.eu.int. Der Newsletter erscheint regelmäßig in englischer, französischer und deutscher Sprache.

Abteilung A4

CE-V/1-04-009-DE-C

Manuskript fertiggestellt im August 2004

Danksagung

Dieses Handbuch wurde von ECOTEC Research and Consulting (<http://ecotec.com>) im Auftrag der Generaldirektion Arbeit und Soziales erstellt.

VORWORT

Die Entwicklung lokaler Beschäftigung weist nicht nur große Wichtigkeit für regionale und lokale Gemeinschaften auf, sondern ebenso auf nationaler und europäischer Ebene. Es wird zunehmend anerkannt, dass nationale und europäische Beschäftigungsziele – und im Besonderen die EU-Beschäftigungsstrategie – nicht ohne aktive Mitwirkung von Beteiligten auf regionaler und lokaler Ebene erreicht werden können.

Im November 2001 verabschiedete die Europäische Kommission eine Mitteilung über die „Stärkung der lokalen Dimension der europäischen Beschäftigungsstrategie“ (EBS)¹. In dieser Mitteilung wurden Wege aufgezeigt, wie lokale Akteure einen vollen Beitrag zur EBS leisten können, in Zusammenarbeit mit den nationalen Behörden und Gemeinschaften. Es wurde unterstrichen, dass die neuen Mitgliedsstaaten voll in diesen Prozess einbezogen werden sollten.

Seit der Annahme der Mitteilung arbeitet die Kommission an der Entwicklung einer kohärenten Strategie und spezifischer Aktivitäten, um die Prioritäten der EU im Bereich der lokalen Beschäftigung voranzubringen. Hauptaugenmerk der Kommission liegt dabei auf der Unterstützung der lokalen Akteure, vor allem durch Sicherstellung eines besseren Informationsflusses, der kohärenteren Anwendung bestehender Richtlinien und Instrumente, bessere Erreichbarkeit und Förderung bewährter Verfahren und Erfahrungen.

In Übereinstimmung mit dieser Strategie veröffentlichen wir nun dieses Handbuch für lokale Akteure. Dies gibt den in den Mitgliedsstaaten an lokaler Beschäftigungsentwicklung Beteiligten ein praktisches Hilfsmittel an die Hand mit den besten Verfahren zum Entwurf, zur Entwicklung, Implementierung, Überwachung und Bewertung erfolgreicher Strategien im Bereich lokaler Beschäftigungsentwicklung. Es werden die wichtigsten Prinzipien vorgestellt, und mit praktischen Beispielen dokumentiert, die sich bei der Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien bereits bewährt haben.

Lokales Handeln hat seinen rechtmäßigen Platz in der politischen Mitte eingenommen, nachdem immer mehr lokale Akteure nicht nur an der Umsetzung, sondern auch in Entwurf und Entwicklung der Schaffung von Arbeitsplätzen und Einschlussrichtlinien beteiligt sind. Ich hoffe, dieses Handbuch wird mehr Personen und Organisationen dahingehend motivieren, einen aktiven Einfluss auszuüben.

Odile Quintin
Generaldirektion für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
Europäische Kommission



Praktisches
 Handbuch zur
 Entwicklung lokaler
 Beschäftigungsstrate-
 gien in Deutschland

¹ Die lokale Dimension der europäischen Beschäftigungsstrategie stärken-KOM(2001) 629 endgültig, 6. November 2001

INHALT

1.	EINLEITUNG	6
2.	DIE EUROPÄISCHE DIMENSION	8
3.	DIE RICHTIGEN BEDINGUNGEN SCHAFFEN	10
4.	UMSETZUNG	18
5.	REGIERUNGSKONTEXT IN DEUTSCHLAND	30
6.	POLITISCHER KONTEXT IN DEUTSCHLAND	35
7.	GRÜNDUNG UND DURCHFÜHRUNG EINER PARTNERSCHAFT	39
8.	UMSETZUNG DER STRATEGIE IN DEUTSCHLAND	43
9.	ZUGANG ZU FÖRDERMÖGLICHKEITEN	47



Praktisches
Handbuch zur
Entwicklung lokaler
Beschäftigungsstrate-
gien in Deutschland

1. EINLEITUNG

1.1

Ein praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien

Lokale Akteure können einen einmaligen Beitrag zur Beschäftigung in ihrer Umgebung leisten. Ihre Bemühungen sind besonders wirksam, wenn sie Partnerschaften bilden und eine gemeinsame Strategie entwickeln. Lokale Beschäftigungsstrategien können sich wertschöpfend auf die Bemühungen der Europäischen Union (EU), der nationalen Regierungen und regionalen Verwaltungen auswirken. Die Erfahrung zeigt, dass sie einen spürbaren Einfluss auf anhaltende Probleme wie Arbeitslosigkeit, einen Mangel an Fertigkeiten und Ungleichheit in Europa besitzen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Dieses Praktische Handbuch zeigt die besten Verfahren bei der Entwicklung solcher lokalen Beschäftigungsstrategien. Es beschreibt keine einzelne, eng gefasste Formel. Stattdessen werden in den Abschnitten 2, 3 und 4 Hauptmerkmale und –prinzipien sowie spezifische individuelle Beispiele beschrieben. Ab Abschnitt 5 folgen Rat und Beispiele speziell für Deutschland.

Effektiv sein – von guter Praxis profitieren.

1.2

Was bedeutet lokale Beschäftigungsentwicklung?

Zur lokalen Beschäftigungsentwicklung gehört eine große Vielfalt an Aktionen zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und Ungleichheit. Dazu zählt ein Prozess, der von lokalen Beteiligten entwickelt und umgesetzt wird und an dem diese das „Eigentum“ haben. Andere Aktivitäten, z. B. Programme der EU und nationaler Regierungen, können zur Schaffung von Arbeitsplätzen in einer lokalen Gemeinschaft führen. Lokale Beschäftigungsentwicklung kann sich aber wertschöpfend auf diese Aktivitäten auswirken, indem lokale Akteure mobilisiert und die Bedürfnisse und das Potenzial einer lokalen Gemeinschaft besser erfasst werden.

Es können z. B. völlig neue Typen von Arbeitsplätzen geschaffen werden, mit denen gleichzeitig Arbeitslosigkeit reduziert und lokale Dienstleistungslücken gefüllt werden. Viele dieser neuen Arbeitsplätze haben das Potenzial, Menschen mit verschiedenen Fähig- und Fertigkeiten und Motivationen in den Arbeitsmarkt zu involvieren.

Viele neugeschaffene lokale Arbeitsplätze können einfach mit Personen außerhalb des eigentlichen Arbeitsmarktes besetzt werden. Sie können einen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter leisten, da lokale Beschäftigung oft Familienfreundlichkeit garantieren kann. Neue Arbeitsplätze können z. B. für die Bedürfnisse berufstätiger Eltern entwickelt werden. Eine lokale Herangehensweise an die Entwicklung von Fertigkeiten und Aus- und Weiterbildung vermag auch verschiedene Arten von Personen für das Lernen zu

interessieren und damit den ersten Schritt auf dem Weg einer Wiederbeschäftigung bilden.

Der Einfluss lokaler Beschäftigungsentwicklung in einem Gebiet kann, wenn er sich mit Beschäftigungsentwicklung in anderen Gebieten summiert, einen signifikanten Beitrag zur Reduzierung von Arbeitslosigkeit und Ungleichheit in Europa leisten. Lokale Beschäftigungsentwicklung ist daher nicht nur für die lokale Ebene, sondern auch für ihren Beitrag zu europäischer Wirtschafts- und Sozialpolitik von Bedeutung. In der EU-Politik wird die Bedeutung lokaler Aktionen nun voll anerkannt. Die EU verfügt auch über Ressourcen zum Prüfen und Fördern innovativer Herangehensweisen an eine lokale Beschäftigungsentwicklung (Siehe Abschnitt 2 unten).

Lokale Beschäftigungsentwicklung erwirkt Verbesserungen für die Gebiete, die EU und nationale Politik nicht erreichen können.

1.3

Welche Verfahren sind für die lokale Beschäftigungsentwicklung am wirksamsten?

Lokale Beschäftigungsentwicklung kann viele Formen haben. Die erfolgreichsten weisen oft bestimmte *wesentliche Erfolgsfaktoren* auf:

- Sensibilität im nationalen Kontext;
- Partnerschaft lokaler Akteure aus den öffentlichen, privaten und Dritt-Sektoren;
- inhaltsstarke Dialoge zwischen den Partnern;
- Koordination mit regionaler, nationaler und EU-Politik;
- eine europäische Dimension;
- ein gutes Verstehen der lokalen Bedürfnisse und Potenziale;
- ein Schwerpunkt auf Geschlechtergleichheit und soziale Eingliederung;
- lokale Koordination der Aktivität;
- ein Strategie- und Aktionsplan;
- innovative Aktivitäten;
- ein gutes Management;
- lokales Eigentum des Entwurfs;
- ausreichende Ressourcen und
- Lernen aus Erfahrungen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

In den Abschnitten 3 und 4 werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren genauer erläutert und mit praktischen Beispielen ergänzt. Zunächst wollen wir aber einen genaueren Blick darauf werfen, was Europa den Beteiligten in der lokalen Beschäftigungsentwicklung bieten kann.

Eine Partnerschaftsstrategie ist für die lokale Beschäftigungsentwicklung am effektivsten.

2.

DIE EUROPÄISCHE DIMENSION

2.1

Mehr und bessere Arbeitsplätze

Bei Betrachtung aktueller Entwicklungen in der EU-Politik lässt sich zuerst feststellen, dass die EU ein größeres Gewicht auf Beschäftigung allgemein legt. Zweitens erkennt die EU inzwischen den Wert der einzigartigen Beiträge, die lokale Partnerschaften zu diesen Beschäftigungszielen leisten.

„*Mehr und bessere Arbeitsplätze und besserer sozialer Zusammenhalt*“ lautet eins der Ziele der EU-Politik. Dieses Ziel spiegelt sich wider in der *Europäischen Beschäftigungsstrategie* der EU. Die EBS soll die EU befähigen, bis zum Jahr 2010 Bedingungen für eine Vollbeschäftigung zu entwickeln und die Kohäsion zu stärken. Die Beschäftigungsstrategie ist das wichtigste Mittel für die Koordinierung der Gesetze zur Beschäftigung in den EU-Mitgliedsstaaten.

Die Strategie hat drei Hauptziele:

- Vollbeschäftigung;
- Qualität und Produktivität am Arbeitsplatz und
- Sozialer Zusammenhalt und Eingliederung.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Sie beinhaltet außerdem spezielle Ziele für die Beschäftigung in Europa:

- eine Gesamtbeschäftigungsrate von 70% im Jahr 2010;
- eine Beschäftigungsrate für Frauen von 60% im Jahr 2010 und
- eine Beschäftigungsrate für ältere Arbeiter (55 - 64 Jahre) von 50% im Jahr 2010.

Lokale Beschäftigungsentwicklung spielt eine äußerst wichtige Rolle beim Erreichen der Ziele dieser Strategie. Dies spiegelt sich in den von der EU angenommenen *Beschäftigungspolitische Leitlinien* wider, die als Richtlinie für die Beschäftigungspolitiken der Mitgliedsstaaten dienen und die Koordinierung mit der Strategie sichern. Die Leitlinien aus dem Jahr 2003 ermutigen die Mitgliedsstaaten speziell dazu, die lokale Beschäftigungsentwicklung zu fördern. Im Einzelnen sagen sie aus:

„*Das Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen auf lokaler Ebene, einschließlich der sozialen Wirtschaftsebene, sollte unterstützt und Partnerschaften zwischen allen relevanten Akteuren sollten gefördert werden.*“

Die Europäische Kommission hat die Bedeutung lokaler Beschäftigungsentwicklung in verschiedenen Mitteilungen erkannt². Diese reflektieren gegenwärtige EU-Politiken und Denkweisen.

Die kommunalen Behörden des LEAPS-Projekts in Schottland haben den Wert der EU-Beschäftigungsstrategie erkannt. Sie empfanden die Strategie als wertvolles Analysewerkzeug zum Aufspüren von Lücken und Überschneidungen in Strategien und Initiativen auf lokaler Ebene. Daher verwendeten sie die Beschäftigungspolitischen Leitlinien als Rahmen für die Entwicklung eines lokalen Beschäftigungs-Aktionsplans.

www.cosla.gov.uk

Die EU erkennt daher die Notwendigkeit, regionale und lokale Beteiligte über die EU-Beschäftigungsstrategie zu informieren und lokale Beschäftigungsentwicklung in Angriff zu nehmen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Ebenen ineinandergreifend zusammenarbeiten, um die selbst gesetzten Beschäftigungsziele der EU zu erreichen und dabei gleichzeitig ihre eigenen Beschäftigungsprobleme anzugehen.

Die Europäische Beschäftigungsstrategie fördert lokale Beschäftigungsentwicklung.

2.2

Unterstützung von der EU

Lokale Partnerschaften, die zur lokalen Beschäftigungsentwicklung beitragen, können auf verschiedene Weise von Unterstützung durch die EU profitieren, z. B. durch finanzielle Mittel für ihre Aktivitäten direkt aus den EU-Programmen (siehe Abschnitt 4.3.3). Sie können auch an Experimental- und Pilotaktionen mit anderen internationalen Partnern teilnehmen. Eine europäische Dimension ermöglicht eine größere Anerkennung ihrer Bemühungen.

Die EU hat z. B. eine Vielzahl experimenteller Arbeiten in der lokalen Beschäftigungsentwicklung unterstützt. Dazu gehören das Aktionsprogramm zur lokalen Beschäftigungsentwicklung, örtliche Beschäftigungspakte, die Solidarwirtschaft und das Beschäftigungsprogramm, Modellvorhaben und vorbereitende Maßnahmen zur lokalen Beschäftigungsverpflichtung.

Quartiers en Crise in Brüssel (Belgien) erfuhr Unterstützung von der EU für die vorbereitenden Maßnahmen für eine lokale Beschäftigungsverpflichtung. Dadurch konnte die Organisation über ihren Schwerpunkt der Stadterneuerung hinausgehen und sich auch mit Arbeitsfähigkeit und Schaffung von Arbeitsplätzen beschäftigen.

www.qeonline.org

Mit diesen Programmen fördert die EU die Schlüsselprinzipien von lokaler Beschäftigungsentwicklung in Europa. Aus diesen Programmen konnten bereits viele Erfahrungen gewonnen werden. Sie stehen in Evaluierungsberichten und anderen Dokumenten sowie auf der Website der Europäischen Kommission zur Verfügung. Zudem sind die Erfahrungen auch in die Ratschläge eingeflossen, die in den späteren Teilen dieses Praktischen Handbuchs enthalten sind.

Lokale Partnerschaften erfahren in der Regel auch mehr Anerkennung und Unterstützung von den Nationalregierungen, und zwar durch den *Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung* und den *Nationalen Aktionsplan für soziale Integration*. Diese Pläne werden jedes Jahr von allen Mitgliedsstaaten erstellt, und zwar im Rahmen der in der EU verabschiedeten Leitlinien. Sie ermutigen die nationale Regierungen zur Annahme guter Praxis in der Beschäftigungs- und der sozialen Integrationspolitik. Die Aktionspläne spiegeln auch die zunehmende Beteiligung lokaler und regionaler Behörden bei Beschäftigungsvorhaben in den meisten Mitgliedsstaaten wider. So erkennt zum Beispiel der Schwedische Nationale Aktionsplan (2003) die Bemühungen des Schwedischen Gemeindeverbands, der Föderation schwedischer Bezirksgemeinden und einiger Stadtverwaltungen bei der Erstellung lokaler Aktionspläne zur Beschäftigung an.

Die EU fördert und unterstützt gute Praktiken im Bereich lokale Beschäftigungsentwicklung.

2.3

Erfahrungen der OECD

Die Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)³ untersucht und fördert ebenfalls die besten Verfahren bei der lokalen Beschäftigungsentwicklung. Lokale Akteure können von den Prinzipien der besten Verfahren und den Beispielen des OECD-Programms *Lokale Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung* viel lernen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

3.

DIE RICHTIGEN BEDINGUNGEN SCHAFFEN

Die Entwicklung einer erfolgreichen lokalen Beschäftigungsstrategie kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Die *wesentlichen Erfolgsfaktoren* aus Abschnitt 1.3 sind das Produkt umsichtiger Schritte, in denen lokale Interessengruppen zusammengebracht werden und Unterstützung für strategisches Handeln sowie die Inangriffnahme von Aktionen erhalten. Dies erfordert Zeit und Ressourcen für eine Vorbereitungsphase.

Vorbereitung ist besonders bei lokalen Gemeinschaften mit geringer Erfahrung im lokalen Beschäftigungsbereich wichtig und wo Kapazitäten erst aufgebaut werden müssen. Möglicherweise findet wirklich lokales Handeln sogar zum ersten Mal statt. Von Anfang an müssen daher eine Reihe praktischer Schritte berücksichtigt werden. Diese Schritte müssen nicht notwendigerweise in dieser Reihenfolge durchgeführt werden. Sie können abhängig von den örtlichen Gegebenheiten auch gleichzeitig stattfinden.

- Wie kooperativ ist das bestehende politische und administrative System bezüglich der lokalen Beschäftigungsentwicklung?
- Legen Sie den besten geographischen Bereich für die Aktion fest.
- Denken Sie über eine Partnerschaft nach.
- Koordinieren Sie die Aktivitäten der lokalen Partnerschaften sowohl mit der Regional- und Zentralregierung (*nach oben*) als auch mit Nachbarverwaltungen und anderen Partnerschaften im EU-Gebiet (*nach außen*).

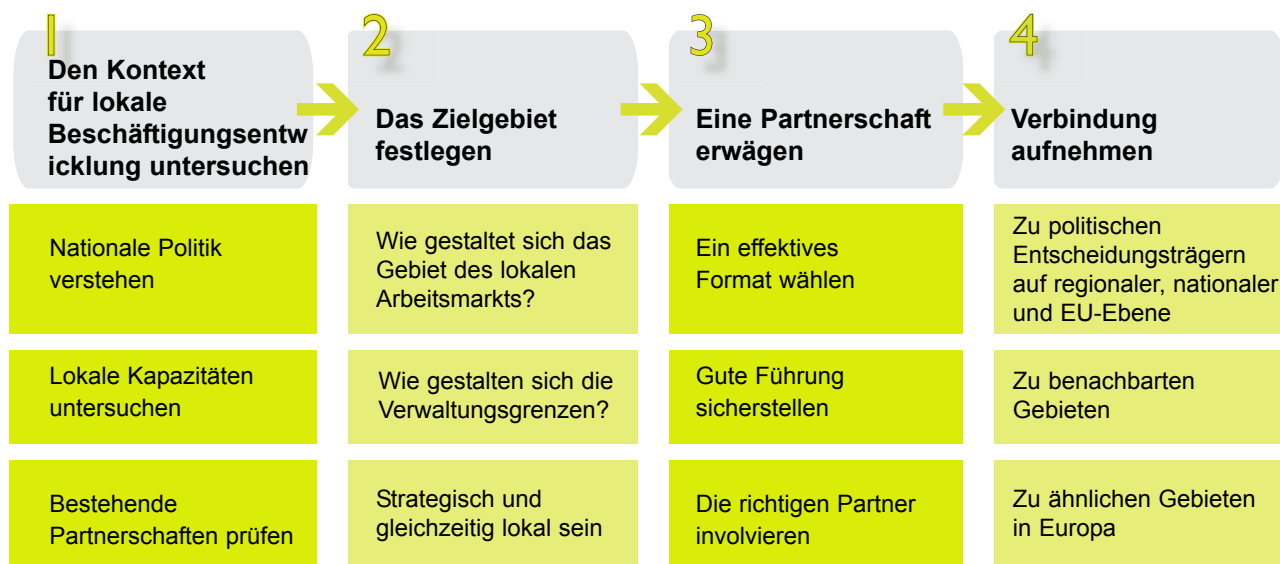


Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie diese praktischen Schritte zur Schaffung der richtigen Bedingungen eingesetzt werden können, innerhalb derer die lokale Partnerschaft eine erfolgreiche lokale Beschäftigungsstrategie entwerfen, entwickeln, implementieren, überwachen und bewerten kann. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Prozess.

Richtig starten – gute Bedingungen für lokale Beschäftigung schaffen

Abb.1 : Die richtigen Bedingungen



3.1

Der Kontext für lokale Beschäftigungsentwicklung

Gute Praxis im Bereich lokale Beschäftigungsentwicklung ergibt sich, wenn lokale Akteure den weiteren Kontext der Aktion verstehen und nicht dagegen arbeiten. Zu diesem weiteren Kontext gehören Nationalpolitik, lokale Kapazitäten und bestehende Absprachen. Die Erfahrung deutet auf drei wesentliche Erfolgsfaktoren hin.

3.1.1

Wie unterstützt nationale Politik die lokale Wirtschaftsentwicklung?

In manchen Ländern und Regionen hat die Zentralregierung unter Umständen bereits eine etablierte Rolle für lokale Beschäftigungsentwicklung, vielleicht sogar in einem gesetzlichen oder verfassungsrechtlichen Rahmen. Diese Rolle ist oft Teil einer weiterreichenden Dezentralisierungspolitik von der Zentral- an die Regional- und Lokalregierungen. Lokale Partnerschaften in diesen Ländern verfügen daher unter Umständen bereits über klare Verantwortlichkeiten und tatsächliche finanzielle Mittel für lokale Beschäftigungsentwicklung. Als Beispiele sind Irland, Italien und Teile von Österreich und Spanien zu nennen.

Das Programm für Lokale Entwicklung und Soziale Integration (Local Development Social Inclusion Programme) (2000-06) der Republik Irland anerkennt und fördert solche Partnerschaften und Gruppen, die „partnerschaftlich an die Bekämpfung lokaler Probleme herangehen, und zwar auf der Grundlage umfassender, integrierter lokaler Aktionspläne, die darauf ausgerichtet sind, Ausgrenzung entgegenzuwirken.

www.adm.ie



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Einige Länder haben jedoch traditionell eine eher zentralisierte Verwaltungsstruktur und haben weniger administrative Unabhängigkeit auf die lokale Ebene übertragen. Dort können sich National- oder Regionalregierungen skeptischer zeigen. Sie müssen von der Notwendigkeit überzeugt werden, für die lokale Beschäftigungsentwicklung Flexibilität und Ressourcen bereitzustellen. Die neuen Mitgliedsländer und einige südeuropäische Mitgliedsländer sind am meisten von dieser Situation betroffen.

3.1.2

Welche Kapazitäten bestehen für eine lokale Beschäftigungsentwicklung?

Wo es Erfahrungen oder Traditionen lokaler Beschäftigungsentwicklung gibt, wird höchstwahrscheinlich auch die Kapazität dafür bereitstehen. Dies umfasst die institutionale Kapazität, so wie die Autorität, lokal schnell agieren zu können sowie Fördermittel zu erhalten und Verträge umzusetzen. Persönliche Kapazität in Bezug auf Führungsqualitäten, Ortskenntnis und Kommunikationsfähigkeit gehört auch dazu.

In einigen Ländern, insbesondere in Westeuropa, haben Zivilgesellschaft und partnerschaftliches Handeln eine lange Tradition.. Viele Organisationen im Solidarbereich haben dort eine lange Erfahrung, die Bedürfnisse benachteiligter Gruppen zu verstehen und zu bedienen. Sie verfügen auch über Erfahrung in der engen Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und der Regierung. Arbeitgeber sind sich auch oft einer *Corporate Responsibility* einschließlich lokaler Aktionen bewusst. In diesen Ländern können lokale Partnerschaften relativ leicht geschaffen und schnell in Richtung Entwicklung von Strategien und Durchführung von Aktionen entwickelt werden.

Bei begrenzten lokalen Kapazitäten sollte man sich auf Geduld und eine Langzeitinvestition einrichten. Machen Sie sich mit den Grundprinzipien lokaler Beschäftigungsentwicklung vertraut, finden Sie heraus, was auf lokaler Ebene funktioniert, und bauen Sie darauf langsam und geduldig auf. Versuchen Sie auch, Regional- und Zentralregierungen zu ermuntern, positiv auf Initiativen der lokalen Ebene zu reagieren.

3.1.3

Welche Partnerschaften bestehen bereits?

Je nach nationaler Politik und lokalen Traditionen können bereits eine oder mehrere Partnerschaften mit Relevanz für lokale Beschäftigung an einem Ort agieren. Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Schaffung der richtigen Bedingungen ist daher die Schaffung von Partnerschaftsstrukturen, die berücksichtigen, was schon vor Ort vorhanden ist.

In Ländern mit begrenzter administrativer Unabhängigkeit auf lokaler Ebene und wo Zivilgesellschaft und lokales Handeln traditionell schwach ausgeprägt sind kann es erforderlich sein, eine völlig neue Partnerschaft ins Leben zu rufen. Hier ist es wichtig, öffentliche, private und solidarische Organisationen, oft zum ersten Mal, an einen Tisch zu bringen. Vertrauen und Verständnis zwischen den Partnern entstehen nicht über Nacht, und vor der Einigung auf ehrgeizige Ziele kann einige Zeit verstreichen.

In manchen Ländern wurde Partnerschaften zur lokalen Beschäftigungsentwicklung ein klarer gesetzlicher und verfassungsrechtlicher Rahmen gegeben. Es besteht daher keine große Notwendigkeit zur Erstellung neuer Partnerschaften oder zur Rechtfertigung ihrer Existenz. Hier kann man sich darauf konzentrieren, Ergebnisse zu erzielen.

In anderen Ländern wie z. B. Großbritannien und Nordirland existieren viele Initiativen auf lokaler Ebene. Es existiert bereits ein extensives Netzwerk lokaler Partnerschaften. Dies kann zu Problemen wie Konkurrenz um Förderung und doppelten Rollen führen. Hier sollte man sich auf die Koordinierung oder Verschmelzung bestehender Partnerschaften konzentrieren, anstatt neue zu schaffen. Lokale Partnerschaften für Investition in der Region und sozialen Einschluss könnten z. B. zu einer lokalen Beschäftigungspartnerschaft zusammengeführt werden.



Praktisches
Handbuch zur
Entwicklung lokaler
Beschäftigungsstrate-
gien in Deutschland

Als South Tyneside (GB) Förderung für einen Territorialen Beschäftigungspakt erhielt, wurde dafür keine neue Partnerschaft ins Leben gerufen. Stattdessen wurde die Rolle einer bestehenden Partnerschaft – der *South Tyneside Enterprise Partnership* – so ausgeweitet, dass sie sich mit lokaler Beschäftigung befasste.

www.southtyneside.info/communitysupport/step.asp

3.2

Festlegen des Zielgebiets

Einige Einzelakteure, wie z.B. Stadtverwaltungen, agieren in klar definierten Gebieten. Eine Ungewissheit bei Partnerschaften, was jedoch gleichzeitig eine potenzielle Stärke ist, ist jedoch oft, dass das Operationsgebiet nicht klar festgelegt ist. Wenn sich eine Partnerschaft freiwillig bildet, besteht oft ein großzügiger Spielraum für die Wahl des Operationsgebiets. Wo nationale Politik eine klar definierte Rolle für die lokale Beschäftigungsentwicklung vorgibt, ist das Gebiet natürlich oft schon genau festgelegt.

Für Partnerschaften im Bereich der lokalen Beschäftigungsentwicklung bestehen der Erfahrung nach drei *wesentliche Erfolgsfaktoren* bei der Definition eines Aktionsgebiets.

3.2.1

Wie gestaltet sich das Gebiet des lokalen Arbeitsmarkts?

Beschäftigungsprobleme und –möglichkeiten stimmen in der Regel nicht mit Verwaltungsgrenzen überein. Eine strategische Vorgehensweise kann daher eine Partnerschaft erfordern, deren Zielgebiet über einen Stadtbezirk hinausgeht und z.B. auch das Einzugsgebiet von Pendlern berücksichtigt. Der wichtigste Vorteil dieser Herangehensweise ist die Entwicklung lokaler Lösungen in unmittelbarer Reaktion auf die Beschäftigungsprobleme und das Beschäftigungspotenzial eines Gebiets. Der *Tampere-Pirkkala Territorial Employment Pact* (Finnland)⁴ entwickelte z. B. einen Aktionsplan für verschiedene Nachbarverwaltungen, die alle unter einem Rückgang in der Textil-, Bekleidungs- und Schuhbranche litten.

4 http://europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/innovating/pacts/en/list/fin_tampere.html or www.tampere.fi/english

3.2.2

Wie gestalten sich die Verwaltungsgrenzen?

Oft ist es hilfreich, ein Gebiet innerhalb bestimmter Verwaltungsgrenzen festzulegen, z. B. eine Stadtverwaltung. Dies kann Aktivitäten vereinfachen, da viele lokale Schlüsselfiguren bereits im selben Gebiet operieren. Es werden außerdem Probleme der Einbindung verschiedener Partner von unterschiedlichen Verwaltungseinheiten verhindert. Auch die Datensammlung über das Gebiet gestaltet sich einfacher. Auf der anderen Seite stimmt das Gebiet oft nicht mit dem Gebiet des lokalen Arbeitsmarkts und der zu behandelnden Probleme überein.

3.2.3

Welches ist die richtige Größe?

Eine lokale Beschäftigungspartnerschaft sollte groß genug sein, um strategisch operieren zu können, und klein genug, um lokal zu bleiben. Die Partner benötigen ausreichende Kenntnisse und Einfluss über das Gebiet, um eine Veränderung zu erreichen. Oft ist es notwendig, auf Veränderungen schnell reagieren zu können.

Mit „lokal“ können Subregionen, Verwaltung (Stadt) oder Stadtteile gemeint sein. Dabei variieren Maßstab, Größe, Geltungsbereich und Verwaltungsgrenzen. Eine Partnerschaft für ein Gebiet mit einer großen Zahl von Einwohnern kann schwerfällig und unorientiert sein und sich nicht auf die lokalen Bedürfnisse konzentrieren. Partnerschaften für eine Bevölkerung unter Verwaltungseinheits-Niveau (wie Nachbarschaften) weisen u. U. einen Mangel an strategischer Effektivität auf.

Verschiedene Aktionsarten sind auf unterschiedlichen Ebenen am effektivsten. *Proyecto Pleyade* (Spanien)⁵ legte z. B. Zielgebiete zur Analyse fest, die auf lokalen Arbeitsmärkten mit je mehreren Verwaltungsgebieten basieren. Es wurden jedoch individuelle Aktionspläne für jede Verwaltungseinheit im Zielgebiet festgelegt. Im Allgemeinen ist eine Verwaltungseinheit am geeignetsten für die Integration benachteiligter Gruppen. Aber eine Sub-Region oder Region könnte sich am geeignetsten für Investition in der Region und die Entwicklung der Infrastruktur erweisen.

Handeln Sie strategisch, lokal, überschaubar.



Praktisches
Handbuch zur
Entwicklung lokaler
Beschäftigungsstrate-
gien in Deutschland

3.3

Entwickeln einer effizienten Partnerschaft

Lokale Beschäftigungsentwicklung benötigt zwar keine Partnerschaft, eine solche wirkt sich jedoch erfahrungsgemäß wertschöpfend aus. Für eine maximale Wertschöpfung muss es sich jedoch um eine richtige Partnerschaft handeln. Wenn Partnerschaften z. B. nur symbolisch oder „Zweckheiraten“ sind, ist das Ergebnis mit mehr Unsicherheit verbunden.

Eine partnerschaftliche Herangehensweise ist effektiver, da sie folgendes Potenzial birgt:

- Involvierung eines breiteren Interessenspektrums, einschließlich Industrie, Handel und soziale Partner;
- Schaffung einer breiteren politischen Unterstützung und lokalen Eigentums an der Aktivität;
- Bevollmächtigung von Personen, besonders aus benachteiligten Gruppen;
- Reduzierung doppelten Aufwands und Einführung zielgerichteter Aktionen;
- Erhöhung der verfügbaren finanziellen, physischen und menschlichen Ressourcen;
- Bereitstellung zusammenhängenderer oder ganzheitlicher Dienste;
- Verständnis, Vorwegnahme und Erfüllung lokaler Bedürfnisse;
- Einbringen von Innovation und Kreativität in regionale und lokale Entwicklungen und
- Kombinierung der Effekte verschiedener Programme zur Optimierung der Reichweite.

Für die Effektivität einer lokalen Beschäftigungspartnerschaft ist es wichtig, dass diese über das richtige Format, die richtige Führung und die richtigen Mitglieder verfügt.

Der bedeutenste Vorteil einer Partnerschaft ist die verbesserte lokale Regierungsführung (governance).

3.3.1

Format

Das effektivste Format einer Partnerschaft hängt von den individuellen Umständen ab, so z.B. nationale Politik, lokale Kapazitäten und bestehende Partnerschaften. Es wird also große Unterschiede in der Ausgestaltung einer Partnerschaft zwischen verschiedenen Gebieten geben. Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen jedoch, dass es eine Reihe *wesentlicher Erfolgsfaktoren* für die Strukturierung und Verwaltung von Partnerschaften gibt.

- Eine reine "**Bottom up**"-Herangehensweise, die Initiativen und Ideen auf Basisebene ermutigt.
- Eine **breitgefaste** Mitgliedschaft öffentlicher, privater und solidarischer Organisationen mit Interesse im Bereich lokaler Beschäftigung.
- Ein **gemeinsames Ziel**, das die Mitglieder zusammenhält unabhängig von individuellen Verantwortlichkeiten.
- Eine **partnerschaftliche Vereinbarung** zur Stärkung des Verantwortungsgefühls durch klare Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen den Partnern.
- Eine **formale Struktur**, ob nun eine rechtliche Körperschaft (wie ein Unternehmen mit beschränkter Haftung) oder ein weniger formeller Zusammenschluss der Partner.
- Ein offener und ehrlicher **Dialog** zwischen den Partnern.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Eine Evaluierung des Pilot-Programms für Wirtschaftlichen und Sozialen Fortschritt (Pilot Programme for Economic and Social Progress) in Irland ergab drei Partnerschaftsmodelle:

- **Bereitstellung:** Die Partnerschaft entwirft, entwickelt, fördert und führt die Aktivität durch, meist auf zeitbeschränkter Pilot-/Demonstrationsbasis. Die Aktivität ist i. d. R. die Reaktion auf einen Mangel lokaler Dienste oder unzureichender Versorgung durch etablierte Einrichtungen.
- **Agentur:** Auch hier wird ein bekanntes Bedürfnis angesprochen, aber es geht mehr um den Entwurf oder die Ressourcenzuweisung als um die Bereitstellung von Dienstleistungen für die Zielgruppe.
- **Makler:** Lokalen Beteiligten wird eine Unterstützungsstruktur zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten Rollen sind Planung, Koordinierung, Unterstützung, Erleichterung und Lobbyismus.

www.combatpoverty.ie

3.3.2

Führung

Eine effektive Partnerschaft erfordert eine gute organisatorische und persönliche Führung. Der führende Partner sollte jedoch nicht das alleinige Eigentum an der Partnerschaft und der Aktivität haben, sondern die richtige Umgebung und die Bedingungen für das Agieren der Partnerschaft schaffen. Dadurch wird die aktive Teilnahme aller lokalen Beteiligten gefördert. Der führende Partner sollte über ein echtes politisches Interesse an der Partnerschaft verfügen. Das allgemeine Interesse steht dabei über unternehmerischen Interessen.

Eine gute Führungspersönlichkeit sollte bereits eine lokale Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung, Berufsausbildung und dem sozialen Einschluss spielen. U. U. ist eine finanzielle Kapazität erforderlich, um die Verantwortung für große Summen von Partnerschaftsgeldern übernehmen zu können.

Kommunalbehörden sind oft am besten für die Führung von Partnerschaften zur lokalen Beschäftigungsentwicklung geeignet. Sie sind gewählt, den Menschen in ihrem Gebiet rechenschaftspflichtig und sind von der Regional-, National- und EU-Politik anerkannt. Sie verfügen über Kapazitäten zur Bereitstellung lokaler Dienste mit Relevanz für lokale Beschäftigung, wie z. B. Sozialfürsorge. Viele Nationalregierungen überantworten örtlichen Behörden außerdem die Umsetzung öffentlicher Beschäftigungspolitik.

Einige örtliche Behörden verfügen jedoch nicht über die Erfahrung, Kraft und Ressourcen, um eine lokale Beschäftigungspartnerschaft zu leiten. Dort sind andere Partner geeigneter für die Führung, vor allem, wenn sie schon über lokale Verantwortung in der wirtschaftlichen Entwicklung und Berufsausbildung verfügen.

Jede Partnerschaft benötigt auch einen effektiven Leiter mit starkem politischem Einfluss. In Italien und Griechenland ist z. B. der Bürgermeister der geeignetste Kandidat. Der Leiter benötigt jedoch persönliche Fähigkeiten und Charakteristika für die Leitung einer Partnerschaft und für die tägliche Überwachung der Strategie. Daher ist es ratsam, dem Leiter einen Verwaltenden an die Hand zu geben.

Die Evaluierung des Vorbereitende Maßnahmen (Preparatory Measures)-Projekts von KEDKE in Athen (GR) ergab die folgenden notwendigen Fähigkeiten für den Leiter einer lokalen Beschäftigungspartnerschaft:

- **Kommunikation** mit lokalen Beteiligten;
- **Kenntnis über die lokalen Akteure** und ihrer Arbeitsweise;
- **Realismus**;
- Wissen und Erfahrung bezüglich **Quellen für Fördermittel** und
- **Innovation** und **Unternehmensgeist**.

www.kedke.gr



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

3.3.3

Mitgliedschaft

Die Partnerschaft sollte alle lokalen Beteiligten umfassen, die das Wissen, die Erfahrung und finanzielle Kapazität haben, zur lokalen Beschäftigungsentwicklung beizutragen. Dazu gehören i. d. R.:

- Örtliche und regionale Behörden und die lokalen Vertreter der nationalen Behörden;
- Lokale Arbeitgeber wie große Firmen, Finanzeinrichtungen, Vertreter kleiner Firmen und Körperschaften der Sozialwirtschaft;
- Komitees für die Überwachung der EU-Strukturhilfen;
- Lokale Entwicklungsgesellschaften;
- Soziale Partnerorganisationen;
- Nichtregierungsorganisationen (NROs);
- Fachverbände, Industrie- und Handelskammern sowie Berufsverbände;
- Örtliche Filialen des Arbeitsamts und
- Organisationen für Bildung, Aus- und Weiterbildung und Forschung.

Eine perfekte Mischung von Partnern gibt es allerdings nicht. Die Mitgliedschaft wird sich von Gebiet zu Gebiet stark unterscheiden. Gleiches gilt für Rollen, Verantwortlichkeiten

und Organisationsstrukturen, auch innerhalb eines Mitgliedsstaates. Einige Partners sind voll an der Umsetzung beteiligt, andere agieren nur als Berater. Am wichtigsten ist es, eine umfassende Beratung und ein effektives Fällen von Entscheidungen zu ermöglichen.

3.4

Formen der Zusammenarbeit

Der Erfolg einer lokalen Beschäftigungspartnerschaft hängt zum Teil vom Einfluss ab, den diese über das Gebiet hinaus hat, da an anderer Stelle Entscheidungen getroffen werden, die sich auf die lokale Beschäftigung auswirken. Es ist daher wichtig, gute Beziehungen auf nationaler und regionaler Ebene zu unterhalten sowie zu Nachbargebieten und anderen europäischen Gebieten.

3.4.1

Nationale und regionale Ebenen

Die meisten nationalen Regierungen dezentralisieren die Umsetzung ihrer Beschäftigungspolitik. Dies erfolgt vor allem durch örtliche Arbeitsamt-Filialen, aber auch durch Partnerschaften mit verschiedenen lokalen Akteuren. Hier bietet sich lokalen Partnerschaften eine Gelegenheit, die Umsetzung nationaler Politik auf lokaler Ebene so zu beeinflussen, dass die Bedürfnisse der betreffenden Gebiete stärker berücksichtigt werden.

Der *New Deal for the Unemployed*⁶ der britischen Regierung beteiligt z. B. Partnerschaften von lokalen Arbeitgebern, örtlichen Behörden, Gewerkschaften und solidarischen Organisationen. Diese Partnerschaften beraten die *Job Center* (Arbeitsämter) bezüglich des Entwurfs und der Umsetzung des *New Deal*-Programms in den einzelnen Gebieten.

Gleichzeitig schaffen Nationalregierungen Richtlinien für die Beschäftigungsentwicklung, einschließlich auf der lokalen Ebene. Diese Richtlinien ermutigen immer mehr zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien. Die EU fordert die Nationalregierungen zur Einbeziehung lokaler Beteiligter beim Entwerfen der Nationalpolitik auf. Dies gilt auch für den Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung und den Nationalen Aktionsplan für soziale Integration (*National Action Plan for Employment* und *National Action Plan for Social Inclusion*). So haben lokale Beschäftigungspartnerschaften die Möglichkeit, eine für ihre Aktivität günstigere Nationalpolitik zu erwirken.

Lokale Beschäftigungspartnerschaften sollten folgende Ziele haben:

- Eine maßgebliche Stimme und Rolle, die auf nationaler und regionaler Ebene anerkannt wird;
- Konformität mit regionaler und nationaler Politik, insbesondere den Nationalen Aktionsplänen;
- Entwicklung von Beziehungen zu den regionalen und nationalen Institutionen und
- Teilnahme am Entscheidungsfindungsprozess auf regionaler und nationaler Ebene.

Nationale Politik: verstehen, beeinflussen, flexibel umsetzen.

3.4.2

Benachbarte Gebiete

Beschäftigungsprobleme und -möglichkeiten gehen oft über lokale Verwaltungsgrenzen hinaus. Es ist daher vorteilhaft, Beziehungen zu lokalen Beteiligten und Partnerschaften benachbarter Gebiete zu knüpfen, um gemeinsame Probleme und Möglichkeiten in Angriff zu nehmen. Kooperation kann z. B folgendes beinhalten:



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

- Koordinierung von Strategien zur Sicherstellung von Komplementarität;
- Lobbyismus mit regionalen, nationalen und EU-Behörden zur Herausstellung gemeinsamer Probleme und zur Einflussnahme auf die entsprechende Politik;
- Indienststellung oder gemeinsame Nutzung von Forschungsergebnissen zu gemeinsamen Problemen;
- Grenzüberschreitende Durchführung bestimmter Projekte;
- Förderung von Beschäftigung und Ausbildungsmöglichkeiten in Nachbargebieten und
- Sicherstellung einer gleichbleibenden Unterstützung für lokale Arbeitgeber und Einwohner über Verwaltungsgrenzen hinweg.

3.4.3

Ähnliche Gebiete in Europa

Gebiete mit ähnlichen Charakteristika haben oft ähnliche Probleme und Möglichkeiten. Es ist also von großem Vorteil, europaweit mit Partnerschaften in ähnlichen Gebieten zusammenzuarbeiten. Dazu gehört Lobbyismus mit nationalen und EU-Behörden sowie die Weitergabe von Informationen und besten Verfahren bei der lokalen Beschäftigung.

Kooperation ist oft am effektivsten im Rahmen eines etablierten Netzwerks. Netzwerke ermöglichen den Zugang zu kostenwirksamen Mitteln der Veröffentlichung, wie Seminare, Konferenzen, Websites, Zeitschriften und Newslettern. Eine Partnerschaft kann auch ein neues Netzwerk mit einer oder mehreren anderen Partnerschaften bilden.

Lokale Beschäftigungspartnerschaften in fünf nordeuropäischen Großstädten bildeten das Metronet Netzwerk. Zu den Teilnehmern gehörten die Territorialen Beschäftigungspakte von Berlin (D), Bremen (D), Kopenhagen/Malmö (DK/S), Dublin (IRL), Hamburg (D), Tottenham (GB) and Wien (A). Es wurden gemeinsame Themen entwickelt, bewährte Ansätze ausgetauscht und eine gemeinsame Herangehensweise für die Evaluierung entwickelt. Das Netzwerk führte zu einem Gemeinschaftsprojekt zum sozialen Ausschluss sowie zur Kooperation bei der Vorbereitung von Anträgen der EU-Initiative EQUAL.

www.aforesund.org/eng/oresund_employment_pact.aspx

Ein wichtiges bestehendes Netzwerk ist der *Ausschuss der Regionen* (Committee of the Regions)⁷, ein beratendes Gremium der EU mit Vertretern regionaler und lokaler Behörden. Die EU muss den Ausschuss in Angelegenheiten der lokalen und regionalen Regierung, wie Beschäftigung, konsultieren.

Andere Netzwerke bringen Regionen oder Gebiete mit gemeinsamen geografischen oder wirtschaftlichen Eigenschaften zusammen. Dazu gehören Eurocities⁸ und die *Vereinigung europäischer Industrieregionen* (European Industrial Regions Association)⁹.

Einige Netzwerke sind thematisch strukturiert. Fünf *European Thematic Groups* führen europaweit lokale Fachleute aus EQUAL-Entwicklungspartnerschaften zusammen, um gute Praxis auszutauschen¹⁰. Es wird außerdem sichergestellt, dass die EU-Politik die Erfahrungen lokaler europäischer Aktivitäten berücksichtigt.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

7 www.cor.eu.int

8 www.eurocities.org

9 www.eira.org

10 http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

4. UMSETZUNG

Nachdem eine gute lokale Partnerschaft ihre Funktion mit einer klar definierten Rolle aufgenommen hat, beginnt das Entwerfen und anschließende Umsetzen einer Strategie. Die Erfahrung zeigt, dass der Einfluss einer lokalen Beschäftigungsstrategie von bestimmten *entscheidenden Erfolgsfaktoren* abhängt. Zu diesen gehören:

- Kenntnis des Gebiets und des dortigen Arbeitsmarkts;
- Entwicklung einer weitgefassten Strategie;
- Umsetzung der Strategie und
- Revisions- und Erkenntnisgewinnungsprozess.

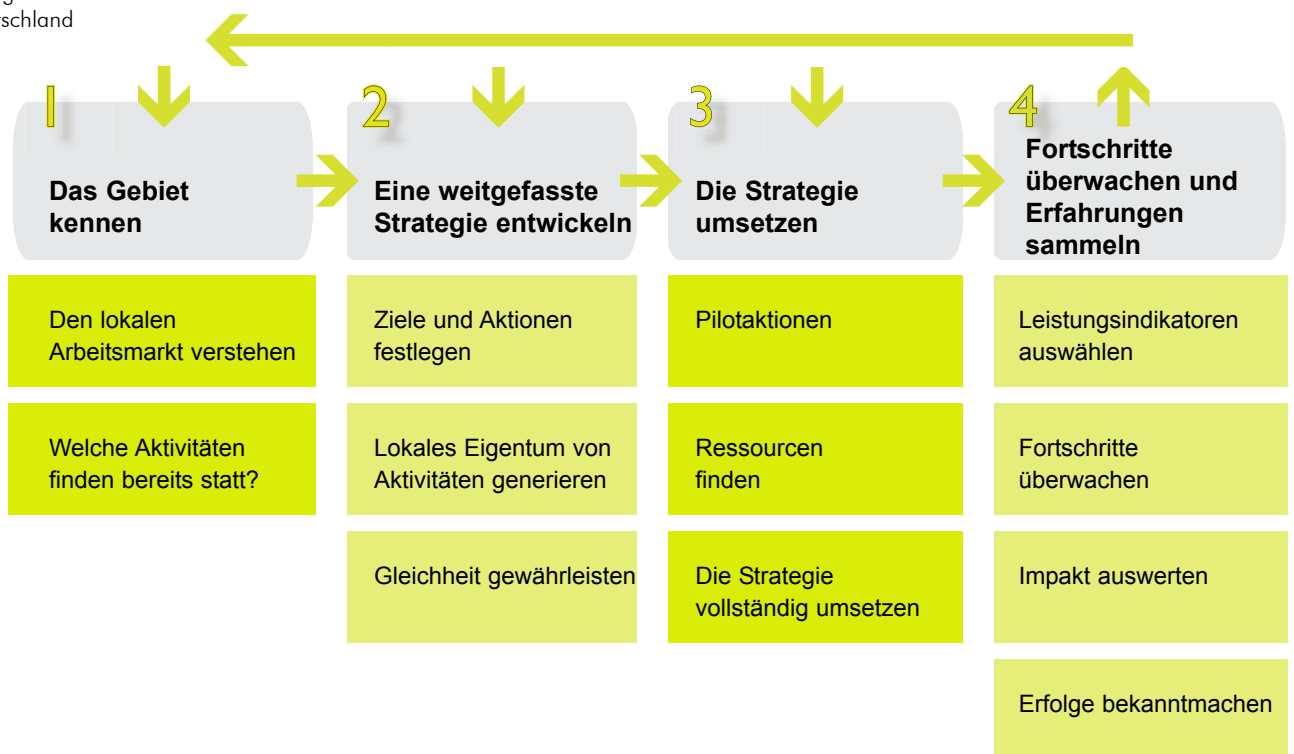
Die Erkenntnisgewinnung aus diesen Faktoren suggeriert einen ähnlichen Prozess wie der in Abbildung 2 dargestellte Ablauf. Ein solcher Ablaufplan ist zur flexiblen Anpassung an die örtlichen Gegebenheiten gedacht. So wurden manche Schritte vielleicht schon bei der Schaffung der richtigen Bedingungen (siehe voriger Abschnitt) durchgeführt. Einige Schritte können auch gleichzeitig oder in anderer Reihenfolge durchgeführt werden.

Auf jeden Fall ist die lokale Beschäftigungsentwicklung ein fortlaufender dynamischer Prozess. Bei den Erfahrungen, die eine Partnerschaft bei der Überwachung und Evaluierung der angewandten Strategie sammelt, sollten neue Möglichkeiten und Probleme im Mittelpunkt stehen. Das Verstehen dieser Möglichkeiten und Probleme erfordert ggf. das Sammeln neuer Informationen auf lokaler Ebene, was wiederum zur Entwicklung einer neuen oder revidierten Strategie und neuen Aktionen führt.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Abb. 2 : Eine Strategie umsetzen



4.1

Welche Charakteristika hat das Gebiet?

4.1.1

Verstehen des lokalen Arbeitsmarkts

Eine lokale Partnerschaft muss die Probleme verstehen, die gelöst werden sollen. Dazu werden am besten systematische Information zur lokalen Beschäftigungssituation gesammelt. Diese werden dann analysiert, was zur Auswahl geeigneter Ziele und Aktionen führt. Das ständige Sammeln von Information ermöglicht es außerdem, den Einfluss einer Aktivität auf die lokale Beschäftigung zu messen. Die Strategie kann revidiert werden, wenn neue Probleme und Chancen auftauchen.

Das systematische Sammeln von Informationen ist wichtig, weil einige oder alle Partner oft gar nicht von bestimmten Problemen oder Möglichkeiten wissen oder Umfang und Grund der Probleme nicht bekannt sind. Die lokale Beschäftigungssituation wird sich auf jeden Fall mit der Zeit verändern.

In einer lokalen Beschäftigungspartnerschaft sollten i. d. R. Informationen zu folgenden Aspekten gesammelt werden:

- Niveau von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit;
- Charakteristika der arbeitenden und arbeitslosen Bevölkerung (Alter, Qualifikationen, Ort usw.);
- Von lokalen Arbeitgebern benötigte Fähigkeiten;
- Verfügbare Fähigkeiten des lokalen Arbeitskräftepotenzials;
- Wichtigste Berufe;
- Wichtigste Wirtschaftssektoren;
- Geschlechtergleichstellung;
- Demografie;
- Bedürfnisse benachteiligter Gruppen;
- Breitere soziale und wirtschaftliche Tendenzen und
- Zukünftige Tendenzen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Für eine umfassende Einschätzung der Situation vor Ort wird eine Partnerschaft oft Informationen aus verschiedenen Quellen sammeln müssen. Der Umfang der gesammelten Informationen sollte der Größe der Partnerschaft und ihren Aktivitäten angemessen sein.

Nationalregierungen veröffentlichen i. d. R. Informationen zu allgemeinen Beschäftigungstendenzen sowie detaillierte statistische Informationen. Nationale Daten stellen einen nützlichen Ausgangspunkt dar, reflektieren jedoch nicht immer die realen Erfahrungen lokaler Gemeinschaften und Menschen. Es werden daher auch lokale Informationen benötigt. Einige lokale Beteiligte verfügen vielleicht aus bestimmten Gründen schon über Informationen, z. B. über die Bedürfnisse benachteiligter Gruppen. Manchmal sind Informationen jedoch lückenhaft, weshalb sich eine neue Studien empfehlen.

Von manchen Partnerschaften wurden lokale oder regionale „Beobachtungspunkte“ eingerichtet. Diese sammeln Beschäftigungsinformationen aus verschiedenen Quellen und erstellen damit eine umfassende Analyse der Situation vor Ort. Diese stellen sie einem breiten Publikum zur Verfügung, um lokalen Beteiligten bei der Planung von Aktivitäten zu helfen.

Das Nottinghamshire Forschungsobservatorium (Nottinghamshire Research Observatory) kombiniert lokale Informationen und Studien zu Wirtschafts- und Sozialproblemen in Nottinghamshire (GB). Es macht aktuelle Forschungsberichte online verfügbar und veröffentlicht Berichte zur Arbeitslosigkeit. Auf dieser Grundlage können Entwurf und Umsetzung von lokalen Beschäftigungsstrategien und –projekten erfolgen. Das Observatorium fördert außerdem Partnerschaften zur Studiendurchführung und Wissensverbreitung. Dies verbessert die Zusammenarbeit, verhindert eine Dopplung und schließt Informationslücken.

www.theobservatory.org.uk

4.1.2

Welche Aktivitäten finden bereits statt?

Lokale Beschäftigungsentwicklung findet nicht im luftleeren Raum statt. Sie gehört zu einer größeren Aktivitätsstruktur. In Abschnitt 3 wurde herausgestellt, wie wichtig es ist, bereits agierende Beteiligte und Partnerschaften und ihre genauen Aktivitäten zu identifizieren. Neue Aktivitäten sollten wertschöpfend auf bestehende wirken.

Prüfen Sie die folgenden Aktivitäten und versuchen Sie, Mehrwert hinzuzufügen.

- **EU-, nationale und regionale Mainstream-Programme**, die lokal operieren. Diese Programme verfügen höchstwahrscheinlich über viel größere Ressourcen als lokal verfügbar sind. Daher bietet sich eine Zusammenarbeit an, kein Konkurrieren. Solche Programme sind aber oft nicht auf lokale Ziele abgestimmt und sind oft unflexibel. Es bietet sich an, eine Einflussnahme zu versuchen, um lokale Bedürfnisse besser zu bedienen.
- **Andere lokale Strategien**, die sich u. U. indirekt auf die lokale Beschäftigung auswirken. Dazu gehören Strategien für nachhaltige Entwicklung, sozialen Einschluss oder Investition in der Region. Eine lokale Beschäftigungsstrategie sollte sich hier wertschöpfend, nicht sabotierend, einfügen. Die lokale Beschäftigungspartnerschaft kann auch Einfluss auf diese anderen Strategien nehmen, damit sie besser zum Erreichen von Beschäftigungszielen beitragen.
- **Lokale Initiativen** beschäftigen sich u. U. schon mit der Beschäftigung, ohne einer Partnerschaftsstrategie zuzugehören. Gemeinnützige Organisationen konzentrieren sich eher auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen und haben u. U. keine Kenntnis von Politik und Aktivitäten in einem größeren Kontext. Strukturen solidarischer Unterstützung existieren oft gleichzeitig mit den öffentlichen Strukturen.

Vergleichen Sie diese Aktivitäten mit der Einschätzung lokaler Probleme und Möglichkeiten. So erkennen Sie Aktionsschwerpunkte.

Wertschöpfend zu bestehenden Strukturen und Aktionen beitragen.

4.2

Entwickeln einer weitgefassten Strategie

Die Erfahrung zeigt, dass lokale Beschäftigungsinitiativen am effektivsten sind, wenn sie zu einer Strategie gehören. Dadurch werden alle Aktivitäten im Rahmen gemeinsamer Ziele koordiniert. Zu der Strategie sollten i. d. R. Aktionen zur Schaffung von Arbeitsplätzen gehören sowie Hilfe für Unbeschäftigte, diese Arbeitsplätze zu erhalten. Das heißt, es müssen die Nachfrage nach Arbeitskräften und das Angebot an Arbeitskräften berücksichtigt werden. Wichtig ist auch ein lokales Eigentum der Aktivität und der Abbau von Ungleichheit.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

4.2.1

Ziele und Aktionen festlegen

Eine lokale Beschäftigungsstrategie könnte die folgenden vier Ziele haben:

- schaffung von Arbeitsplätzen;
- verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Personen vor Ort;
- hilfe für Unbeschäftigte, Arbeitsplätze zu finden und
- abbau von Ungleichheit.

Hier finden Sie einige Vorschläge zum Erreichen dieser Ziele:

Schaffen neuer Arbeitsplätze

- werben Sie für Investitionen in der Region
- ermutigen Sie zu Firmengründungen
- schaffen Sie soziale Unternehmen
- fördern Sie eine lokale Unternehmenskultur
- identifizieren Sie freie Arbeitsplätze in Nachbargebieten

Verbesserung der Arbeitsfähigkeit

- finden Sie heraus, welche Fähigkeiten Arbeitgeber benötigen und bilden Sie Unbeschäftigte weiter
- finden Sie Wachstumssektoren und bilden Sie Unbeschäftigte für diese Arbeit aus
- erfassen Sie die früheren Erfahrungen und Fähigkeiten der Menschen und ihrer Gemeinschaften
- schaffen Sie temporäre oder geschützte Arbeitsmöglichkeiten als Rehabilitationschance für Langzeitarbeitslose
- finden Sie Beschäftigte, die von Entlassung bedroht sind, und führen Sie Umschulungen durch
- ermutigen Sie Arbeitnehmer mit passenden Fähigkeiten, in das Gebiet zur Arbeit zu pendeln

Hilfe für Unbeschäftigte

- bieten Sie neue Betreuungseinrichtungen (Kita usw.) an
- übernehmen Sie Reisekosten
- lösen Sie Verkehrsprobleme
- bieten Sie genauere Informationen zu freien Stellen an
- ermutigen Sie Arbeitgeber zu einer flexibleren Arbeitspraxis
- führen Sie Veranstaltungen durch, auf denen sich Arbeitgeber und Arbeitssuchende treffen



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Abbau von Ungleichheit

- schaffen Sie Arbeitsplätze für benachteiligte Gruppen
- passen Sie Beratungsdienste den Bedürfnissen benachteiligter Gruppen an
- beheben Sie Diskriminierung in Bildung, Ausbildung und Beschäftigung
- ermutigen Sie Arbeitgeber, insbesondere solche, die dies bisher nicht getan haben, Stellen mit benachteiligten Personen zu besetzen
- machen Sie verschiedene Gruppen mit Sektoren und Stellen bekannt, die Ihnen bisher fremd waren
- geben Sie Zielgruppen und –gemeinschaften ein Mitspracherecht durch Einbeziehung in Planung und Umsetzung von Projekten

4.2.2

Lokales Eigentum von Aktivitäten

Der wichtigste Vorteil lokaler Beschäftigungsentwicklung ist die Orientierung auf lokale Bedürfnisse. Lokale Partner sind oft am besten geeignet, um solche lokalen Bedürfnisse zu erkennen und zu erfüllen. Daher müssen sie vollständig in Entwurf und Umsetzung lokaler Beschäftigungsstrategien einbezogen werden. Sie müssen quasi Eigentümer sein.

Die Schaffung lokaler Eigentümer kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Zu den Strategien gehören:



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

- Allen lokalen Beteiligten mit Interesse an der Beschäftigungsproblematik die Mitgliedschaft in der Partnerschaft anbieten;
- Partnerschaftsstrukturen schaffen, bei denen die lokalen Beteiligten regelmäßig teilnehmen können;
- Aufteilen von Entscheidungsbefugnissen;
- Konsensbildung über die weitgefassten Ziele der Strategie;
- Die Partnerschaft dazu bringen, bestimmte Aktivitäten zu billigen;
- Einbindung einer großen Zahl Beteiligter bei der Durchführung;
- Ersuchen finanzieller Beiträge von verschiedenen Partnern und
- Regelmäßiges Informieren aller lokalen Beteiligten und Personen über die Fortschritte.

Die Pilot-Intervention zur Förderung von Beschäftigung auf lokaler Ebene in Griechenland bediente sich öffentlicher Konferenzen, um das lokale Eigentum des Aktionsplans zu stärken. Auf den Konferenzen wurden Entscheidungen und Versprechen verdeutlicht und es den Partnern so erschwert, sich ihrer Verpflichtungen zu entziehen.

www.eetaa.gr/tsda

4.2.3

Gleichheit gewährleisten

Eine lokale Beschäftigungspartnerschaft sollte nicht nur besondere Aktionen zur Reduzierung von Ungleichheit durchführen, sondern auch gleiche Möglichkeiten für alle in den gesamten Aktivitäten berücksichtigen. Dazu gehört die Durchführung der Partnerschaft und aller Beschäftigungsaktionen, egal ob diese speziell auf Ungleichheit ausgerichtet sind oder nicht.

Eine Partnerschaft sollte fünf Schritte für die Gewährleistung von Gleichheit beherzigen. Diese Schritte sind ein essentieller Teil bei Entwurf, Umsetzung, Überwachung und Einschätzung der Strategie.

- Entwickeln Sie eine Gleichberechtigungspolitik, der alle Partner zustimmen können.
- Zeigen Sie einen Ausgangspunkt auf, von dem der Fortschritt gemessen wird.
- Setzen Sie Ziele für Aktivitäten zur Gleichberechtigung.
- Sammeln Sie im Lebenszyklus der Strategie systematisch Überwachungsdaten.
- Evaluieren Sie den Fortschritt und überprüfen Sie regelmäßig Politik und Ziele.

4.3

Umsetzen der Strategie

Nach Erstellung der richtigen Bedingungen, Untersuchung des Gebiets und Entwicklung einer Strategie kann eine lokale Beschäftigungspartnerschaft zur vollständigen Umsetzung der Strategie übergehen. Dazu gehört das Prüfen der Effektivität der Aktionen in einer Pilotphase, die Ressourcenfindung für die vollständige Strategie und die Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans.

4.3.1

Pilotaktionen

Pilotprojekte ermöglichen das Überprüfen von Herangehensweisen bei der lokalen Beschäftigungsentwicklung. Sie liefern unverzichtbares Feedback aus der praktischen Erfahrung sowie den Meinungen der Zielgruppen. Damit kann die Herangehensweise verfeinert werden. Bei der Umsetzung von Änderungen, die sich aus Pilotprojekt oder Feedback anbieten, notieren Sie diese zusammen mit Änderungen und den jeweiligen Umständen für die spätere Verwendung in der Evaluierung.

Größe und Umfang der Pilotprojekte ist abhängig von den Zielen der Strategie. Dazu gehört u. U. das Testen von Schulungsmaterialien an einer kleinen Freiwilligengruppe, bevor richtige Umschulungen durchgeführt werden. Ein gesamtes Projekt kann ein Pilotschema sein, z. B. bei der Bekämpfung von lokaler Arbeitslosigkeit in einer bestimmten benachteiligten Gruppe. Bei Erfolg können die Pilotprojekte im Rahmen einer größeren Strategie erweitert werden.

Kleine Pilotprojekte tragen zur Verfeinerung eines Aktionsplans bei und erhöhen seine Effektivität.

4.3.2

Ressourcen finden

Die Umsetzung der Strategie erfordert natürlich finanzielle Ressourcen. Einige Partner verfügen über eigene Ressourcen. Trotzdem ist es meistens nötig, zusätzliche Förderung aus externen Quellen zu erhalten. Dies führt zu Problemen, wenn nicht sorgfältig verwaltet wird. Es sollten einige wichtige Prinzipien beachtet werden.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Erstens: Entwickeln Sie die Langzeitstrategie der Partnerschaft unabhängig von der Förderung für einzelne Projekte. Die Strategie soll darauf ausgerichtet sein, was zu tun ist. Sie soll auch im Falle von Beschränkungen bei bestimmten Fördermittelquellen weitergeführt werden.

Zweitens: Bemühen Sie sich um nachhaltige Förderung aus verschiedenen Quellen, entweder für die Gesamtstrategie oder einzelne Projekte. Zu diesen Quellen gehören EU-, nationale, regionale und lokale Programme. Kombinieren Sie die Fördermittelquellen zu einem zusammenhängenden Programm und vermeiden Sie *ad hoc*-Projekte. Informieren Sie sich über die einzelnen Quellen bevor Sie sich dafür bewerben. Durch irrelevante Förderprogramme oder solche mit arbeitsaufwändigen Konditionen werden Aufmerksamkeit und Bemühungen von den Hauptzielen der Strategie abgelenkt.

Drittens: Stellen Sie sicher, dass die Partnerschaft über die Kapazitäten verfügt, die verschiedenen Förderungen zu verwalten. Das heisst nicht, dass nur ein Partner allein für die finanzielle Verwaltung zuständig sein muss. Verschiedene Partner können Verantwortung für Erhalt und Einsatz von Fördermitteln übernehmen. Einige Partnerschaften erfordern jedoch einen Lead Partner, der Verwaltung und Haftung übernimmt. Dieser stellt den anderen Partnern dann Fördermittel zur Verfügung, vielleicht durch Abschluss von Nebenverträgen.

Im nächsten Abschnitt werden einige spezifische EU-Fördermittel vorgestellt. Nationale Fördermittel für lokale Beschäftigungsentwicklung folgen in späteren Abschnitten dieses *Praktischen Handbuchs*.

Eine Strategie soll durch Fördermittel unterstützt, nicht geleitet werden.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

4.3.3

Quellen für EU-Förderung

Die EU-**Strukturfonds** sind eine wichtige Fördermittel-Quelle für die lokale Beschäftigungsentwicklung. Sie unterstützen Aktionen zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Hilfe bei der Arbeitsplatzbeschaffung, Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Reduzierung von Ungleichheit auf lokaler Ebene.

Der **Europäische Sozialfonds** (ESF) ist das Hauptfinanzinstrument der EU zur Untermauerung der Europäischen Beschäftigungsstrategie. Er stellt daher die wichtigste Quelle für die lokale Beschäftigungsentwicklung dar. Im derzeitigen Förderungszeitraum (2000-06) stellt der ESF ca. 9 Mrd. € pro Jahr bereit. Dieses Geld wird zur Förderung strategischer Langzeitprogramme auf regionaler Ebene eingesetzt, die zur Verbesserung und Modernisierung der Fähigkeiten von Arbeitskräftepotenzial und Ermutigung zur Firmengründung beitragen. Es gibt drei Arten solcher Programme auf regionaler Ebene:

- **Ziel 1:** für Regionen mit rückständiger Entwicklung;
- **Ziel 2:** für wirtschaftliche und soziale Umwandlung in industriellen, ländlichen, städtischen oder von der Fischerei abhängigen Gebieten mit strukturellen Schwierigkeiten und
- **Ziel 3:** für die Modernisierung von Systemen für Weiterbildung und Beschäftigungsförderung in allen Gebieten außer denen unter Ziel 1.

Die Programme werden von den Mitgliedsstaaten in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission geplant. Sie werden von einer Reihe öffentlicher und privater Organisationen umgesetzt, einschließlich Nichtregierungsorganisationen und lokale Partnerschaften. Diese Organisationen können durch die Regionalprogramme ESF-Unterstützung erhalten.

Der ESF sieht für die Programme in der Zeit 2000-06 eine beachtliche Förderung lokaler Aktionen vor. Lokale Entwicklung wird sogar als „horizontales Ziel“ für alle ESF-Operationen eingestuft. Dies bedeutet, dass lokale Entwicklung in jeder der fünf „politischen Linien“ des ESF beachtet werden sollte. Alle ESF-Programme auf Regionalebene bieten daher gezielte Förderung für die lokale Beschäftigungsentwicklung.

Politikfelder des ESF

- Entwicklung und Förderung von aktiven Arbeitsmarktpolitiken
- Förderung von Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt für alle
- Förderung und Verbesserung von Ausbildung, Bildung und Beratung als Teil einer Politik für lebenslanges Lernen
- Fördern eines qualifizierten, ausgebildeten und anpassungsfähigen Arbeitskräftepotenzials
- Verbesserung des Zugangs zum und der Teilnahme von Frauen am Arbeitsmarkt

Der **Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)** ermöglicht die Förderung einer breiteren wirtschaftlichen Entwicklung, wie Dienstleistungen für die Unterstützung von Unternehmen oder von neuen Infrastrukturen. Sie kommt für Regionen in Frage, die unter Ziel 1 oder Ziel 2 förderungswürdig sind.

Zusätzlich zu den regionalen Programmen können lokale Akteure auch Förderung aus anderen EU-Programmen erhalten.

Die **EQUAL** Gemeinschaftsinitiative stellt ESF-Fördermittel für neue Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ausschluss bereit, die auf den Prinzipien des Bottom up-Strategieaufbau, Partnerschaft und Ermächtigung basieren. EQUAL fördert die umgesetzten Aktivitäten strategischer „Entwicklungspartnerschaften“. Eine lokale Beschäftigungspartnerschaft kann EQUAL-Förderung für ihre Aktivitäten beantragen oder mit einer EQUAL-Entwicklungspartnerschaft in ihrem Gebiet zusammenarbeiten.

ESF-Förderung gemäß **Artikel 6** ist für lokale Beteiligte für innovative Aktionen möglich. Projekte nach Artikel 6 müssen eine enge Zusammenarbeit auf europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene sowie mit sozialen Partnern und solidarischen Organisationen anstreben. Sie erkunden neue Herangehensweisen an Inhalte und Organisation von Beschäftigung, einschließlich Berufsausbildung und industrielle Anpassung. Artikel 6-Maßnahmen beinhalten Pilotprojekte, Studien, Erfahrungsaustausch und Informationsvorhaben.

Drei jährliche Aufrufe zur Einreichung von Vorschlägen, 2004–2006, konzentrieren sich auf das Thema „*Innovative Herangehensweisen an das Management von Veränderungsprozessen*“. Im Rahmen dieses Themas müssen sich die innovativen Maßnahmen auf zwei Subthemen konzentrieren:

- **Management der demografischen Veränderung:** Unterstützung innovativer Initiativen zur Förderung aktiven Alterns und zur Anhebung der Beschäftigungsrate älterer Arbeitnehmer und
- **Restrukturierungsmanagement:** Förderung innovativer Restrukturierungslösungen durch Anpassung und Erwartung der Arbeiter, Unternehmen und Behörden.

Die Gemeinschaftsinitiative **Leader+** ermutigt neue Herangehensweisen an die integrierte und nachhaltige Entwicklung in ländlichen Gebieten. Dadurch kann eine lokale



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Beschäftigungsentwicklung als Teil einer breiteren gebietsbasierten Herangehensweise gefördert werden. Im Vordergrund stehen dabei der Aufbau von Kapazitäten, die Ermächtigung lokaler Akteure und Ausrichtung auf lokale Aktivitäten. Aktion 1 ist von größter Relevanz für die lokale Beschäftigungsentwicklung. Dadurch werden die integrierten Gebietsentwicklungsstrategien „Lokaler Aktionsgruppen“ gefördert. Aktion 2 unterstützt die Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten. Aktion 3 verbreitet Informationen der nationalen Ebene auf der lokalen Ebene.

Die Gemeinschaftsinitiative **Urban II** fördert innovative Strategien für nachhaltige wirtschaftliche und soziale Regenerierung in einer begrenzten Zahl städtischer Gebiete Europas. Dabei stehen ebenfalls der Aufbau von Kapazitäten, die Ermächtigung lokaler Beteiligter und Ausrichtung auf lokale Aktivitäten im Vordergrund. Zu den geförderten Aktivitäten gehören die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Integration benachteiligter Gruppen in Bildung und Ausbildung.

Die gegenwärtigen Strukturfonds-Programme sind bis 2006 in Kraft. Von 2007-2013 wird sich ein neues Programm auf die Ziele Konvergenz, Wettbewerbsfähigkeit und Zusammenarbeit konzentrieren. Zusätzlich zu EFRE, ESF und Kohäsionsfonds gibt es dann ein neues Gesetzesmittel, um Hindernisse in der Zusammenarbeit über Grenzen hinweg zu überwinden: der *Europäische Verbund für grenzüberschreitende Zusammenarbeit* (EGCC).

4.3.4

Vollständige Umsetzung

Nach Durchführung von Pilotaktionen und Sicherstellung von Fördermitteln für die Gesamtstrategie, kann diese von der Partnerschaft umgesetzt werden. Für eine vollständige Umsetzung müssen die Ziele der Strategie gewöhnlich in einen Aktionsplan umgewandelt werden. Der Aktionsplan beinhaltet bestimmte und messbare Aktionen sowie die Verantwortlichkeiten jedes Partners. Er stellt die Basis für die Überwachung des Fortschritts dar.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

4.4

Überwachung der Fortschritte und Sammeln von Erfahrungen

Der Überprüfungsprozess ist äußerst wichtig, denn er ermöglicht der Partnerschaft Folgendes:

- Abklären des „Ausgangspunkts“ für einen späteren Vergleich;
- Identifizieren und Lösen von Problemen;
- Aufzeigen des Fortschritts und der Ergebnisse des Aktionsplans;
- Identifizieren der besten Verfahren zum Weitergeben an andere und
- Hervorheben neuer Probleme und Chancen für weitere Forschung und Aktionen.

4.4.1

Auswählen von Leistungsindikatoren

Das Auswählen und Entwickeln von messbaren Leistungsindikatoren ermöglicht es einer Partnerschaft, die Erfolge ihres Aktionsplans aufzuzeigen. Leistungsindikatoren können den Erfolg beim Erreichen von Zielen zeigen und die Erfolgskriterien verdeutlichen. Es

sollten nicht nur die unmittelbaren Ergebnisse einer Aktivität berücksichtigt werden, wie geschaffene Arbeitsplätze und ausgebildete Personen, sondern auch der weiter gefasste Einfluss auf die lokale Beschäftigung.

Indikatoren müssen so relevant und objektiv wie möglich sein. Im Idealfall sollten alle Partner der Wahl der Indikatoren zustimmen. In der endgültigen Auswahl sollten sowohl „quantitative“ als auch „qualitative“ Indikatoren enthalten sein.

Quantitative Indikatoren (Zahlen und Statistiken) sind spezifisch und messbar. Sie sind nützlich für das Aufzeigen der Ausgangspositionen sowie konkreter Fakten und Ergebnisse, wie Finanzausgaben oder Anzahl der ausgebildeten Personen. Oft zeigen sie jedoch nicht das breiter gefasste Bild der Situation. Verwenden Sie, wo möglich, Standarddefinitionen, um den Vergleich mit anderen Gebieten zu ermöglichen.

Qualitative Indikatoren (Meinungen und Einstellungen) reflektieren die realen Erfahrungen von Einzelpersonen und Organisationen. Sie sind wichtige Messungen von Fähigkeiten wie Kommunikation und *Soft Skills*, die gewöhnlich bei quantitativen Messungen übersehen werden. Sie besitzen eine besondere Wichtigkeit für Projekte mit benachteiligten Gruppen, da sie die persönlichen Fortschritte bei der Jobsuche aufzeigen.

Verwenden Sie eine Indikatormatrix, um die Ziele des Aktionsplans mit bestimmten Indikatoren zu verbinden. Die Matrix sollte die Ziele hierarchisch auflisten und Aktivitäten und Meilensteine mit den Zielen verknüpfen. Wählen Sie ein Set an Indikatoren aus, um erwartete Errungenschaften mit den einzelnen Zielen gleichzusetzen.

4.4.2

Monitoring

Das Überwachen von Aktionsplänen ist ein fortlaufender Prozess, der während der Umsetzung des Aktionsplanes fortgesetzt werden sollte. In diesem Prozess werden die Ergebnisse in Beziehung zu den Leistungsindikatoren aufgezeichnet.

Das *Monitoring* der Aktionspläne ist aus folgenden Gründen wichtig:

- sie ermöglicht der Partnerschaft den Vergleich mit dem Zeitplan;
- sie hilft bei der Einschätzung der aktuellen Leistung;
- sie verdeutlicht der Partnerschaft auftretende Probleme und
- sie bedient die Informationsforderungen der Förderer und anderer Interessensparteien.

Überwachungssysteme sollten alle benötigten Informationen effektiv und effizient in brauchbarer Form sammeln. Manchmal ist es nicht möglich, ein Standardüberwachungssystem für alle Projekte zu entwickeln, aufgrund der Unterschiede in den Klientengruppen, Ausgangspositionen oder Operationskontexten. Gemeinsame Daten aller Projekte sollten in die Überwachungssysteme des Gesamtaktionsplans eingebracht werden. Die Überwachungssysteme sollten nicht zu kompliziert sein und nur relevante Daten sammeln. Um sicherzustellen, dass die Überwachungssysteme richtig funktionieren, ziehen Sie einen Probelauf der Systeme in Erwägung.

Mit einem guten Überwachungssystem werden v. a. folgende Faktoren gemessen:

- **Eingaben** von Ressourcen wie Zeit und Geld, um sicherzustellen, dass die Budgets beachtet werden und
- **Leistungen**, und zwar durch Verwendung von Indikatoren zur Messung des Fortschritts in den Zielen des Aktionsplans.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Das Überwachen hilft dabei, die täglichen Aktivitäten zu verfolgen.

4.4.3

Evaluation

Durch die Evaluation wird der Wert der Aktionspläne bestimmt, und zwar durch die Überprüfung der Gesamtergebnisse der gesetzten Ziele. Es werden der Gesamterfolg und der weiter gefasste Einfluss einer Strategie eingeschätzt. Die Auswertung enthält die Analyse und Interpretation der Aktionsplan-Daten, die von den Überwachungssystemen ausgegeben werden. So können positive Resultate und Schwächen aufgezeigt werden. Zur Evaluation gehört mehr als die bloße Informationsverfolgung. Sie dient auch der Beantwortung von Fragen über das Wie und Warum von Ereignissen.

Die Evaluation des Aktionsplans hebt Faktoren und Umstände hervor, die Auswirkungen darauf haben, was funktionierte und nicht funktionierte. Durch Zusammentragen dieser Informationen ist die Partnerschaft in einer besseren Position, Erfolge nachzuvollziehen und aus Fehlern zu lernen.

Es gibt zwei Arten von Auswertungen:

- **Interne** (oder Selbst-) Evaluation von Personen in der Partnerschaft. Die Evaluatoren sollten über ausreichende Erfahrungen verfügen oder entsprechend ausgebildet werden. Sie müssen über Zeit und Ressourcen für eine effektive Evaluation verfügen. Außerdem müssen sie wissen, welche Daten ihnen zugänglich sind, und sollten über Erfahrung zu Forschungsmethoden, Datenanalyse und –präsentation verfügen.
- **Externe** (oder unabhängige) Evaluation. Externe Auswerter verfügen über Fachkenntnisse und einen breiten Erfahrungsschatz. Ihre Unabhängigkeit und Objektivität verleiht der Evaluation Glaubwürdigkeit, besonders bei externen Förderern und relevanten Persönlichkeiten. Durch die Beauftragung eines externen Evaluators wird außerdem vermieden, die Partnerschaft mit einer Aufgabe zu belasten, für deren effektive Bearbeitung weder Zeit noch Ressourcen zur Verfügung stehen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Eine endgültige oder **summative Evaluation** ist wichtig bei der Einschätzung von aus dem Aktionsplan gezogenen Schlüssen. Von einigen Partnerschaften werden auch **formbildende Evaluationen** durchgeführt, die sich auf Schlüsselpunkte im Aktionsplan beziehen. Dabei werden die Fortschritte aufgezeichnet und Anpassungen des Plans vorgenommen. Der Umfang einer Auswertung sollte proportionsmäßig dem Umfang der Partnerschaftsaktivität angemessen sein.

Der Schwerpunkt der Evaluation hängt von folgenden Aspekten ab:

- die Ziele der Strategie, die einen Einfluss auf die Auswertungsfaktoren haben;
- der Zweck der Auswertung und der Verwendungszweck und
- der Empfänger der Auswertung; z. B. die Partnerschaft, die größere Gemeinschaft oder externe Förderer und relevante Persönlichkeiten.

4.4.4

Bekanntmachen von Erfolgen

Eine lokale Beschäftigungspartnerschaft sollte ihre Aktivitäten und Erfolge auf drei Arten bekannt machen. Alle drei Arten sind unlösbar miteinander verknüpft und sollten im Lebenszyklus des Aktionsplans durchgeführt werden.

Erstens: **Werbung**, die Außenstehende auf die Partnerschaft und ihr Aktivitäten aufmerksam macht. Durch Werbung kann eine wichtige öffentliche und politische Unterstützung der Partnerschaft erreicht werden. Dies kann von Förderern verlangt werden, die die öffentliche Bekanntmachung ihrer finanziellen Unterstützung wünschen. Projekte, die ESF- oder EFRE-Mittel erhalten, müssen z. B. das Logo an prominenter Stelle darstellen. Werbung ist auch von Vorteil, wenn Personen ermutigt werden sollen, neue Ausbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen oder Unternehmen neue Dienstleistungen annehmen sollen.

Zweitens: **Dissemination**, bei der die Errungenschaften der Partnerschaft beworben werden. Dies beinhaltet Informationen über Qualität, Relevanz und Effektivität neuer Produkte und Prozesse. Ziel ist, andere zu überzeugen, diese neuen Produkte und Prozesse zu verwenden oder zumindest die Erfahrung anzuwenden. Die Partnerschaft könnte z. B. neue Schulungsmaterialien an Anbieter von Schulungen verteilen, um einen kommerziellen Vorteil daraus zu ziehen.

Drittens: **Mainstreaming**, wobei erreicht werden soll, dass die Errungenschaften der Partnerschaft Teil regelmäßiger Maßnahmen oder Verfahren werden. Mainstreaming zielt vor allem auf relevante Persönlichkeiten und Förderer auf allen Ebenen ab. Durch Eingliederung sollen relevante Persönlichkeiten und Förderer überzeugt werden, neue Methoden oder Herangehensweisen bei der Problembekämpfung einzusetzen. Sie ermöglicht der Politik auf EU-, nationaler und regionaler Ebene, auf die Ergebnisse auf lokaler Ebene zu reagieren. Eingliederung sichert der Partnerschaft oft langfristige, nachhaltige Förderung aus EU-, nationalen oder regionalen Programmen.

Im Projekt HOME in Puglia (I) wurden lokale Arbeitslose für die Unterhaltung und Neuausstattung von Wohnsiedlungen und der örtlichen Umgebung ausgebildet. Die Partnerschaft warb für das Projekt bei Ortsansässigen, um diese über die Ergebnisse auf dem neuesten Stand zu halten und für Schulungen zu begeistern. Mit einer gedruckten Broschüre, einem internationalen Seminar und einem Auswertungsbericht wurden die Ergebnisse außerdem an andere Interessierte weitergegeben. Diese Aktivität machte andere nationale Behörden auf das Potenzial innovativer Aktivitäten auf lokaler Ebene aufmerksam.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Im Lebenszyklus des Aktionsplans für eine Partnerschaft und ihre Aktivitäten werben.

5.

REGIERUNGSKONTEXT IN DEUTSCHLAND

Das politische System der Bundesrepublik Deutschland verleiht den Bundesländern und der lokalen Regierungsebene erhebliche Autonomie. Diese Regierungsebenen sind in hohem Maße in die Beschäftigungsentwicklung eingebunden. Alle Länder, Landkreise, Städte und Kommunen haben aktive Arbeitsmarktprogramme. Auch zivilgesellschaftliche Organisationen sind im Bereich der Beschäftigungsentwicklung umfassend eingebunden. Daher besteht ein großes Potenzial für die Bildung von Partnerschaften, um lokale Beschäftigungsstrategien zu entwickeln und von verschiedenen Regierungsebenen Finanzierung zu erhalten.

Die regionalen und lokalen Regierungsebenen haben umfangreiche Befugnisse, obgleich sich unterschiedliche Regierungsebenen die Verantwortung für die Beschäftigungsentwicklung teilen.

Das folgende Kapitel enthält einen Überblick über den Regierungskontext für die Beschäftigung auf Ebene des Bundes, der *Länder* und der lokalen Ebenen und gibt eine Einführung in die Rolle von zivilgesellschaftlichen Organisationen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

5.1

Bundesebene

5.1.1

Die Bundesagentur für Arbeit

Die Verantwortung für die Beschäftigungsentwicklung liegt vornehmlich in den Händen der Bundesregierung. Erfüllt wird diese Verantwortung weitestgehend durch die *Bundesagentur für Arbeit*. Sie ist formell betrachtet nicht Teil des Bundesministeriums für Arbeit, sondern von den verschiedenen Verwaltungsebenen weitgehend autonom.

Die Bundesagentur für Arbeit arbeitet auf drei verschiedenen Ebenen.

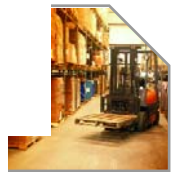
- Für die 16 *Bundesländer* sind 10 *Regionaldirektionen* zuständig, fünf von ihnen bedienen zwei oder drei kleinere benachbarte Länder.
- Die 181 regionalen *Agenturen für Arbeit* sind entweder verantwortlich für eine größere Stadt, einen bzw. mehrere *Landkreise* oder eine Kombination aus Städten und Landkreisen. Damit überschreitet ihre Zuständigkeit nicht selten bestehende Verwaltungsgrenzen. In Ballungszentren sind die von einer Agentur für Arbeit abgedeckten Gebiete bzw. Bezirke häufig geografisch eingeschränkter als ein Pendelbereich zum Arbeitsplatz. Daher müssten lokale Beschäftigungspartnerschaften zwei oder mehr Arbeitsämter umfassen, um wirklich effektiv zu sein.
- Insgesamt gibt es 660 örtliche Dienststellen der *Arbeitsämter*. Dabei ist die Bezirks-Agentur für Arbeit normalerweise auch gleichzeitig die größte „Dienststelle“ und befindet sich im Zentrum der größten Stadt im Bezirk.

Auf allen drei Ebenen bringt die Bundesagentur für Arbeit Arbeitgeber, Gewerkschaften und öffentliche Behörden in einer Dreierstruktur, dem sogenannten *Verwaltungsausschuss* zusammen. Jede Hauptdienststelle eines Landes und jeder Bezirk hat einen Verwaltungsausschuss. Sie bilden als solche eine Form der örtlichen Beschäftigungspartnerschaft. Mitglieder in solchen Verwaltungsausschüssen sind:

- die *Industrie und Handelskammer*;
- die *Handwerkskammer* oder *Kreishandwerkerschaft*;
- regionale Arbeitgeberorganisationen;
- der *DGB-Regionalvorsitzende*;
- Vertreter der einzelnen Gewerkschaften im Bezirk, je nach der Zusammensetzung der Wirtschaft in diesem Gebiet;
- Stadt- oder *Landkreisversammlungen*; und
- Stadt- oder *Landkreis-Verwaltung*.

Wenn mehrere Bezirke durch eine lokale Beschäftigungsinitiative zusammengeführt werden, wäre es ratsam, auch den Verwaltungsausschuss auf Landesebene einzubeziehen. Dessen Mitglieder ähneln den Mitgliedern in einem Bezirks-Verwaltungsausschuss, der sich aus Vertretern der verschiedenen Organisationen auf Landesebene zusammensetzt.

Die Bundesagentur für Arbeit überwacht die Verwaltung des Arbeitslosengeldes, die Vergabe von Arbeitsplätzen sowie aktive Maßnahmen wie Schulung oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Viele dieser Aufgaben werden von externen Auftragnehmern wie kommerziellen Schulungsgesellschaften oder privaten Organisationen erfüllt. Die Bundesagentur für Arbeit verfügt über einen großen Haushalt und hilft einer Vielzahl an Personen. Ihre Arbeit wird jedoch durch Bundesgesetze stark reguliert. Außerdem gibt die nationale Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg Richtlinien heraus, die den Handlungsspielraum der Bezirksdienststellen einschränken. Programme der Agentur für Arbeit sind daher nicht sehr flexibel und bieten weniger Möglichkeiten für Innovation und Anpassung an spezifische Gruppen als die Programme der Länder und Kommunen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Allerdings hat eine schrittweise Verlagerung der Verantwortung auf die Bezirksebene stattgefunden. Heute kann jeder Bezirk die genaue Mischung der unterschiedlichen aktiven Arbeitsmarktmaßnahmen innerhalb der finanziellen Gegebenheiten des Eingliederungstitels selbst bestimmen. Dazu zählt die Berufsausbildung für Jugendliche, Umschulungen, Beschäftigungszulagen usw.

Zusätzlich können bis zu 10 % des Eingliederungstitels für experimentellere Maßnahmen verwendet werden. In Anbetracht des bereiten Spektrums an Instrumenten, die bereits definiert wurden, fällt es einigen Bezirken schwer, Maßnahmen zu entwickeln, die sich als „zusätzlich“ bezeichnen ließen. Eine örtliche Beschäftigungsinitiative mit innovativen Ideen wäre daher gut geeignet, um diese Quelle anzuzapfen.

Der experimentelle Teil des Eingliederungstitels eines Bezirks ist eine potenzielle Ressource für innovative Projekte, die von einer örtlichen Beschäftigungspartnerschaft entwickelt werden könnten.

5.1.2

Job-Center

Arbeitslosenunterstützung wird an all jene ausgezahlt, die Arbeitslosenbeiträge geleistet haben. Da sich beide Arten der Arbeitslosenunterstützung auf das frühere Einkommen beziehen, kann die von einem Anspruchsberechtigten erhaltene Unterstützung sehr gering ausfallen, besonders nach dem Verlust einer gering bezahlten Tätigkeit oder Teilzeitarbeit. Um ihre geringe Unterstützung aufzubessern, nehmen diese Arbeitssuchenden Leistungen von zwei unterschiedlichen Behörden in Anspruch, der Bundesagentur für Arbeit und der Kommune. Damit teilen sich diese beiden Behörden die Verantwortung für diese Personen.

Ein Hauptziel der jüngsten Reformen war, die Bundesagentur für Arbeit und die Kommunen enger zusammenzuführen, und ihre Dienstleistungen in den neuen „Job-Centern“ gemeinsam anzubieten, die bestimmte Dienstleistungen an Dienstleister vergeben können.

Job-Center haben das Potenzial, zu wichtigen Mitgliedern lokaler Beschäftigungspartnerschaften zu werden.

5.2

Länderebene

Deutschland unterteilt sich in 16 *Bundesländer*, die in Bereichen wie Kultur, Bildung, regionale Planung und Transport einen hohen Grad an Autonomie besitzen. Die einzelnen Länder sind sowohl nach Größe als auch Einwohnerzahl sehr verschieden. Obwohl die Länder also wichtige Befugnisse haben, liegt die Hauptverantwortung für die Besteuerung beim Bund. So erhalten die Bundesländer und die lokalen Regierungsebenen bestimmte Steuern oder teilen sich diese mit der Bundesregierung.

Die Länder tragen die Verantwortung für mehrere Programme, die die regionale Entwicklung fördern sollen. Dazu gehören der EU-Strukturfonds und die *Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur*.

Im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik haben sich die Länder zu wichtigen Akteuren entwickelt. Sie können innovative Maßnahmen ankurbeln oder unterstützen bzw. Anreize für intra- bzw. interregionale Kooperation schaffen. Die Länder haben wichtige Gründe für die Entwicklung ihrer eigenen Arbeitsmarktprogramme. Beispielsweise tragen sie die Verantwortung für regionale Entwicklung, und der Beitrag der Beschäftigung dazu ist entscheidend. Außerdem müssen die Länder eigene Ausgabeprogramme haben, um ihren „Anteil“ an den EU-Strukturfonds zu erhalten. Dies gibt ihnen einen finanziellen Anreiz, ihre eigenen aktiven Arbeitsmarktprogramme ins Leben zu rufen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Die Arbeitsmarktprogramme der Länder sind sehr unterschiedlich. Die Länder geben diesen Programmen eigene Namen und setzen sie auf ihre Weise um. Allerdings laufen sie generell ergänzend zu den Aktivitäten der Bundesagentur für Arbeit und der Kommunen. Tatsächlich werden viele der Beschäftigungsprogramme der Länder von externen Auftragnehmern durchgeführt. Manche Bundesländer unterstützen auch innovative Projekte in Bereichen, in denen die Landesregierung Leistungslücken gefunden hat. Somit spielen die Länder bei der Unterstützung innovativer Aktivitäten eine wichtige Rolle.

Eine lokale Beschäftigungspartnerschaft muss die Diversität der von den unterschiedlichen Ländern unterstützten Aktivitäten anerkennen. Sie sollte versuchen, ihre Aktivitäten mit denen des entsprechenden Landes zu koordinieren und das Land in jedem möglichen Bereich in die Partnerschaft einbeziehen.

5.3

Lokale Ebene

Unter der Landesebene sind kleinere Kommunen und Dörfer in 323 Landkreisen zusammengefasst. Die 117 Städte und Großstädte werden von Stadtverwaltungen regiert und sind von den Landkreisen getrennt. Diese größeren Kommunen und die Landkreise zahlen Sozialhilfe. Damit übernehmen sie die Verantwortung für Arbeitslose ohne Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung aus der Arbeitslosenversicherung.

Obwohl die Länder wichtige Befugnisse haben, trägt der Bund die Hauptverantwortung für die Besteuerung. Die Länder und lokalen Verwaltungsebenen erhalten bestimmte

Steuern oder müssen diese mit der Bundesregierung teilen. Die Kommunalverwaltung hat allerdings geringe Befugnisse zur Steuererhebung. Lokale Beschäftigungspartnerschaften müssten daher versuchen, Finanzmittel von höheren Regierungsebenen oder der EU zu erhalten.

5.3.1

Lokale Wirtschaftsförderungsstellen

Die meisten Kommunen versuchen, ihre Steuereinnahmen auszubauen, indem sie neue Unternehmen anziehen oder bestehenden Unternehmen bei ihren Wachstumsbestrebungen unter die Arme greifen. Unabhängige Städte und Landkreise haben normalerweise eine Stelle, die für Wirtschaftsförderung zuständig ist. Nicht selten handelt es sich hierbei um private Agenturen. In einigen Fällen können es Jointventures mehrerer Kommunen sein. Diese Agenturen sind wichtige Partner für jede lokale Beschäftigungsstrategie.

Eine der wichtigsten Funktionen der lokalen Wirtschaftsförderungsstellen ist die Beratung der Arbeitgeber über Finanzierungsquellen, insbesondere über die EU-Strukturfonds oder die regionalen Entwicklungsprogramme des Bundes. Diese Stellen tragen auch zur Entwicklung von Infrastrukturprojekten bei, die die Attraktivität eines Gebiets für Investoren verbessern können.

Örtliche Wirtschaftsförderungsstellen sind wichtige potenzielle Partner für lokale Beschäftigungsentwicklung. Sie haben Verbindungen zur Wirtschaftsgemeinschaft und Erfahrung beim Zugang zu verschiedenen Finanzierungsquellen.

5.3.2

Lokale Beschäftigungsprogramme der Kommunen

Laut *Bundessozialhilfegesetz* hat jede Person, die ihren Lebensunterhalt nicht selbst bestreiten kann, Anspruch auf Hilfe zum Lebensunterhalt. Diese wird von dem Landkreis oder der Kommune bezahlt, die für das Gebiet, in dem der Antragsteller lebt, zuständig ist. Ein Landkreis oder eine Kommunen hat daher eine Motivation, ihren Kunden bei der Arbeitssuche zu helfen - bzw. sie dabei zu unterstützen, beschäftigungsfähig zu werden - indem sie ihnen Hilfe zur Arbeit anbieten.

Dafür haben viele Kommunen ihre eigenen lokalen Beschäftigungsprogramme. Diese sind sehr viel kleiner, aber dafür flexibler und innovativer als die Programme auf Bundes- und Landesebene.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Kommunale Beschäftigungsprogramme

Im Jahr 2001 galten ca. 900.000 Empfänger der Hilfe zum Lebensunterhalt unter Berücksichtigung von Alter (15 bis 64), Gesundheitszustand, familiärer Situation und Arbeitsmarktstatus (nicht in Ausbildung oder Schule) als „beschäftigungsfähig“. Ungefähr 210.000 dieser Empfänger hatten Arbeit, die von ihrer Kommune direkt für sie geschaffen wurde.

Für diese Maßnahmen haben die Kommunen € 1,2 Mrd. aufgewendet, zusammen mit Beiträgen des Landes in Höhe von € 0,7 Mrd., des Europäischen Sozialfonds i. H. v. € 0,3 Mrd. und der Bundesagentur für Arbeit von € 0,4 Mrd. Im Vergleich dazu gab die Bundesagentur für Arbeit 2001 im Rahmen ihres ‚Eingliederungstitels‘ ca. € 14 Mr. für ähnliche Maßnahmen aus.

Die institutionelle Grundlage der *Hilfe zur Arbeit* kann sich von Kommune zu Kommune stark unterscheiden. Daher muss jede lokale Initiative zur Beschäftigungsentwicklung herausfinden, wer ihre entsprechenden Partner sind.

Kommunale Beschäftigungsgesellschaften

Zur umfassenden Einführung von Berufsbildungsprogrammen, die bezahlte Beschäftigung bieten, bedarf es eines gemeinnützigen Arbeitgebers. Viele Kommunen haben zu diesem Zweck, häufig in Zusammenarbeit mit anderen Partnern, kommunale Beschäftigungsgesellschaften gegründet. Sie werden zu wichtigen Partnern für jede lokale Beschäftigungsinitiative.

5.4

Zivilgesellschaftliche Organisationen

In Deutschland sind etliche zivilgesellschaftliche Organisationen an der Beschäftigungsentwicklung beteiligt. Zu diesen gehören wohltätige Organisationen, Kirchen, der Gewerkschaftsverband, die Deutsche Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammern, einige Arbeitgeberorganisationen und einige gemeinsame Initiativen von Arbeitgebern/Gewerkschaften. Häufig erhalten diese Organisationen Gelder vom Staat, insbesondere von der Bundesagentur für Arbeit. Viele private Organisationen sind auf Landes- und Bundesebene im Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV) organisiert. Über ihre „Mutterorganisationen“ (Gewerkschaften, Kammern, Arbeitgeberorganisationen) können diese Dienstleister direkt auf die Verwaltungsausschüsse der Bundesagentur für Arbeit Einfluss nehmen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Landwirtschaftsprojekt Arche

Im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit unter Jugendlichen gründete die *Evangelische Jugend auf dem Lande* 1991 in Rohlsdorf, Brandenburg, den Verein *Soziale Grüne Landscheune e.V.* Diese Initiative mit Sitz in einem kleinen Dorf mit nicht mehr als 150 Einwohnern bewirtschaftet fünf Landwirtschaftsbetriebe. 39 ehemals arbeitslose Jugendliche werden in sieben Projekten beschäftigt. Bei einem dieser Projekte handelt es sich um einen „Archebetrieb“, in dem Nutztiere gezüchtet werden, die vom Aussterben bedroht sind, um die genetische Diversität in der Landwirtschaftsbranche aufrecht zu erhalten. Finanziert wird dieses berufsbildende Projekt von der Bundesagentur für Arbeit und dem Land Brandenburg. Andere Projekte werden vom Europäischen Sozialfonds und Geldern finanziert, die durch den Verkauf der in den Betrieben produzierten Bioprodukte eingenommen werden.

<http://home.t-online.de/home/03398940336-0001>

Einige private gemeinnützige Stiftungen, wie die Bertelsmann Stiftung oder die Hans-Böckler-Stiftung, finanzieren Forschungsarbeiten zum Arbeitsmarkt und damit in Verbindung stehende politische Fragen. Doch nur sehr wenige unterstützen die lokale Beschäftigungsentwicklung direkt. Es gibt allerdings auch Ausnahmen, wie die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung in Essen. Diese Stiftung hat Projekte im Ruhrgebiet unterstützt, die Ausbildungsplätze für Jugendliche aus ethnischen Minderheiten schaffen.

6.

POLITISCHER KONTEXT IN DEUTSCHLAND

6.1

Programme der Bundesagentur für Arbeit

Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist gesetzlich geregelt und insbesondere im Sozialgesetzbuch III – SGB III niedergelegt, welches 1998 das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) ersetzte. Die aktive Suche nach Arbeit ist heute ebenfalls Teil der gesetzlichen Definition von Arbeitslosigkeit. Seit 1998 wurde das SGB III mehrere Male novelliert. Folgenden Änderungen sind für die lokale Beschäftigungsentwicklung besonders relevant.

- Regierungsunabhängigen Organisationen kommt eine größere Rolle bei der Vermittlung von Arbeitsplätzen zu.
- Die Beschränkungen für *Personal-Service-Agenturen* wurden gelockert. Diese Agenturen können nun damit beauftragt werden, Dienstleistungen für Arbeitslose zu erbringen.
- Arbeitslose erhalten einen Gutschein für Berufsbildungskurse, den sie bei einem Anbieter ihrer Wahl „ausgeben“ können. Vorher hat die Bundesagentur für Arbeit die Dienstleister mit der Durchführung von Berufsbildungskursen beauftragt und dann diesen Kursen Teilnehmer zugewiesen.
- Anbieter von Berufsausbildung sind jetzt für die Vermittlung von Stellen an ihre Teilnehmer verantwortlich. Ziel ist, dass 70 % der Teilnehmer an ihren Kursen nach 6 Monaten nicht mehr arbeitslos sind.
- Arbeitsbeschaffung kann durch Beschäftigung schaffende Infrastrukturförderung mit regionaler Entwicklung verbunden werden. Öffentliche Behörden, die private Unternehmen mit der Verbesserung der regionalen Infrastruktur beauftragen, können bis zu 35% der Kosten als Zuschüsse von der Bundesagentur für Arbeit erhalten, wenn das Unternehmen eine bestimmte Anzahl an Arbeitslosen einstellt. Dies könnte bei der lokalen Beschäftigungsentwicklung eine wichtige Rolle spielen, besonders in den neuen Bundesländern.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Eine weitere Maßnahme zur Aktivierung der Langzeitarbeitslosen ist das Gesetzespaket Hartz IV, welches unter das Sozialgesetzbuch II fällt. Hartz IV legt für Langzeitarbeitslose die Zahlungen für Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe im sogenannten Arbeitslosengeld II zusammen und reformiert somit das bisherige Verwaltungs- und Auszahlungssystem für diese Gruppe. Seit 2005 erhalten alle arbeitsfähigen Menschen, die länger als 12 Monate arbeitslos sind, Unterstützung auf dem Niveau der Sozialhilfe, wobei bestehendes Vermögen angerechnet wird. Langzeitarbeitslose sind zudem verpflichtet, Arbeit zu suchen sowie einen Arbeitsplatz anzunehmen insoweit dieser zumutbar ist. Aufgrund des erforderlichen Bedürftigkeitsnachweis wird erwartet, dass bis zu einer halben Millionen Menschen ihren Anspruch auf Unterstützung verlieren.

Die Hartz-Reform führt zudem strukturelle Reformen ein, die für lokale Beschäftigungsstrategien von Interesse sind. Dies sind u.a.:

- Die lokalen Arbeitsämter haben einen größeren Handlungsspielraum sowie größere Verantwortung für lokale Budgets gewonnen.
- Die Kommunalbehörden (mit oder ohne lokalen Arbeitsämtern) sind jetzt direkt an der Aktivierung und Beratung der Arbeitslosen beteiligt.
- Die Kommunalbehörden (mit oder ohne lokalen Arbeitsämtern) sind an der Schaffung eines zweiten Arbeitsmarktes beteiligt und haben ein Budget speziell für diese Aufgabe.
- Mechanismen und Rahmen für die finanzielle Unterstützung und Beratung von Selbständigen, Teilzeitbeschäftigten und Niedriglohnbeziehern wurden geschaffen.

Die jüngsten Änderungen des Beschäftigungsgesetzes haben neue Möglichkeiten geschaffen, die zur lokalen Beschäftigungsentwicklung beitragen können.

6.2

Länderpolitik

Die Länder haben im Großen und Ganzen drei unterschiedliche Wege bei der Beschäftigungsentwicklung eingeschlagen. Diese entsprechen den Beschäftigungsproblemen und -möglichkeiten, die in den verschiedenen Ländern bestehen.

Der erste Ansatz konzentriert sich primär auf die Bedürfnisse benachteiligter Zielgruppen und spiegelt die geringe Dichte „alter“ Industrien, wie Bergbau, Stahlproduktion oder Schiffsbau bzw. geringe Arbeitslosenzahlen wider. Hier besteht auf Ebene des Landes ein geringer Bedarf nach großen Programmen und Verwaltungsstrukturen für Beschäftigungsentwicklung. Die Beschäftigungsentwicklung ist nicht unbedingt mit der industriellen, strukturellen oder regionalen Entwicklungspolitik verbunden, insbesondere da weniger Unterstützung durch die EU-Strukturfonds zur Verfügung steht. Außerdem gibt es hier eher weniger Beteiligung durch private Partner. Länder, die diesen Weg beschreiten, sind dieser Ansatz ist von den reicheren und weniger urbanisierten Länder im Süden, wie Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg und Bayern, gewählt worden

Baden-Württemberg ist ein gutes Beispiel für die lokale Beschäftigungsentwicklung in diesen Ländern.

Projekt „soziales Kapital für lokale Zwecke“ in Baden-Württemberg

Dieses Projekt nach Artikel 6 ESF-Verordnung konzentriert sich primär auf Hilfe für sozial Benachteiligte und schneidet Aktivitäten weniger auf die spezifischen Bedürfnisse des Gebiets zu. Zu den vom Land organisierten Aktivitäten gehören:

- Fünftägige Orientierungskurse für benachteiligte arbeitslose Jugendliche; und
- Beratung arbeitsloser Jugendlicher und junger Erwachsener bei der Gründung ihres eigenen Mikrogeschäfts.

www.lgabw.de/bildung/download/esf_leitf.pdf

Der zweite Ansatz konzentriert sich auf relativ große Programme anstelle kleinerer Innovationen. In diesen Ländern liegen die Prioritäten auf wirtschaftlicher Umstrukturierung und der Umgruppierung einer großen Zahl von Arbeitskräften. Schleswig-Holstein und das Saarland sind Beispiele für eine solche Vorgehensweise. Beide Länder liegen an der geografischen Peripherie Deutschlands, sind relativ landwirtschaftlich geprägt und zudem von rückläufiger Schwerindustrie betroffen.

Der dritte Ansatz ist eine Synthese aus den beiden ersten Vorgehensweisen. Es wird



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

versucht, Synergien zwischen Beschäftigungsentwicklung und breiterer Politik zur wirtschaftlichen Umstrukturierung und regionalen Entwicklung zu schaffen. In diesen Bundesländern sind die Beschäftigungsbedürfnisse komplexer und bedürfen breitgefächerter Instrumente sowie mehr Innovation. Aktivitäten richten sich auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Arbeitgeber und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Direkte Arbeitsplatzschaffung ist eng mit Schulung verbunden. Außerdem unterstützen solche Länder auch aktiv Unternehmen mit Schwierigkeiten bzw. Arbeitnehmer, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind, und beziehen soziale Partner stärker in ihre Arbeit ein. Verwendet wird dieser Ansatz in Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Mecklenburg-Pommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen.

Lokales Kapital für soziale Zwecke in Thüringen

ReFIT e.V., der Verein zur Regionalförderung von Forschung, Innovation und Technologie für die Strukturentwicklung, mit Sitz in Jena hat Gelder in Höhe von € 1 Mio. im Rahmen von Artikel 6 des Europäischen Sozialfonds erhalten. Mit dieser Finanzierung werden 101 Mikroprojekte mit einem Höchstbetrag von je € 10.000 unterstützt. Folgende Gruppen wurde durch diese Projekte unterstützt:

- Obdachlose beim Ausbau verlassener Armeekasernen, die sie in Unterbringungsmöglichkeiten umgewandelt hatten;
- Ehepartner von Ausländern, die kein Deutsch sprechen und keinen Anspruch auf andere Sprachprogramme haben; und
- Ein örtliches Netzwerk für Frauen, die im Begriff sind, ihr eigenes Geschäft aufzubauen.

www.refit.de

Ein wichtiges Merkmal des dritten „aktiveren“ Wegs ist der Schwerpunkt, der auf die Durchführung auf regionaler Ebene gelegt wird. In Nordrhein-Westfalen wurde beispielsweise die Durchführung auf insgesamt 30 Arbeitsmarktregionen dezentralisiert, die im Allgemeinen mit den geografischen Bereichen übereinstimmen, für die die regionalen Agenturen für Arbeit verantwortlich sind. Die Regionen werden angehalten, ihre eigenen Beschäftigungsentwicklungsstrategien zu entwickeln, und das Bundesland unterstützt in jeder dieser Regionen ein vom ESF finanziertes regionales Sekretariat.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Nordrhein-Westfalen wurde in der EU-Veröffentlichung *Territorial Employment Pacts: Examples of good practice* (September 97) erwähnt.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf/en/public/terp/en/toc.htm

Unten werden zwei typische Beispiele für regionale Beschäftigungsentwicklung in Nordrhein-Westfalen vorgestellt.

Arbeit statt Sozialhilfe

Viele Kommunen haben Schulungsprogramme entwickelt, die Empfängern von Sozialhilfe Arbeitserfahrung vermitteln. Da solche Programme kostspielig sind, werden sie von einigen Bundesländern mit der Budgetlinie Arbeit statt Sozialhilfe kofinanziert. In Nordrhein-Westfalen gibt es ein solches Programm bereits seit 1978. Der Landkreis Paderborn nimmt seit 1984 an diesem Programm teil und hat dafür allein im Jahr 2002 € 6,5 Mio. ausgegeben. 2002 erhielten 1.200 Sozialhilfeempfänger stellenorientierte Beratung und 850 wurden in Bereichen wie Umweltschutz, Recycling und Hilfe für ältere Menschen beschäftigt.

Job Rotation NRW

„Job-Rotation“ ist ein Konzept, das aus Schweden und Dänemark „importiert“ wurde. Arbeitgeber stellen Mitarbeiter für weiterführende Berufsbildung frei, die dann durch Arbeitslose ersetzt werden. Verfolgt werden damit drei Ziele:

- das menschliche Kapital des Unternehmens wird erweitert;
- arbeitslose erhalten Arbeitserfahrungen; und
- sobald freie Stellen entstehen, haben die Arbeitslosen auf Grund ihrer gewonnenen Erfahrungen eine bessere Chance auf Einstellung.

In Nordrhein-Westfalen hat man Job-Rotation als Teil der Gemeinschaftsinitiative ADAPT ausprobiert. In drei verschiedenen Bereichen wurden örtliche Partnerschaften geschaffen. Insgesamt konnten 230 Arbeitgeber als Partner gewonnen werden. Sie haben 883 Arbeitnehmer geschult und durch 314 Arbeitslose ersetzt. 57 % von ihnen wurden von dem Unternehmen übernommen, in dem sie als Ersatz tätig waren.

Job-Rotation wurde zu einem der Standardinstrumente aktiver Arbeitsmarktpolitik der Bundesagentur für Arbeit. Sie bezuschusst die Arbeitskosten der Ersatzarbeiter mit 50 – 100%. Im Mai 2003 gab es in Deutschland insgesamt 830 Ersatzarbeiter.

www1.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200305/iiia4/ampb.pdf
www.jobrotation.de



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

6.3

Lokale Beschäftigungspolitik

Landkreise und Kommunen haben eine Reihe lokaler Beschäftigungsinitiativen ins Leben gerufen, um die Anzahl der Sozialhilfeempfänger in ihren Gebieten zu senken. Eine gemeinsame Strategie war es, bezahlte Beschäftigung für ein Jahr zu bezuschussen. Allerdings besteht Gefahr, dass die Zuschüsse nach einem Jahr wegfallen, sobald der Betroffene Anspruch auf Arbeitslosengeld hat (das von der Bundesagentur für Arbeit bezahlt wird) im Gegensatz zur Sozialhilfe (die von den Kommunen kommt). Folglich besteht die Herausforderung für lokale Partnerschaften darin, die Qualität, Produktivität und Nachhaltigkeit dieser bezuschussten Stellen anzuheben.

Derzeit werden tiefgreifende Änderungen der Rollen von Bundesagentur für Arbeit, der unabhängigen Städte und Landkreise in diesem Bereich überdacht. Die Bundesagentur für Arbeit könnte die Verantwortung für die Hilfe zum Lebensunterhalt und die Arbeitslosenhilfe übernehmen. Wenn die Kommunen allerdings einige ihrer Kompetenzen in diesem Bereich verlieren, haben sie auch weniger Veranlassung, örtliche Beschäftigungsentwicklung in Angriff zu nehmen. Setzt sich diese Überlegung durch, würde der Bundesagentur für Arbeit eine bedeutendere Rolle in diesem Zusammenhang zukommen, und lokale Beschäftigungspartnerschaften müssten ihre Aktivitäten mit jenen der Bundesagentur für Arbeit koordinieren.

Reformen können die Verteilung der Verantwortung für aktive Arbeitsmarktpolitik zwischen der Bundesagentur für Arbeit und den Kommunen ändern und damit die Fähigkeit örtlicher Behörden, Maßnahmen mit „lokalem“ Charakter zu planen und durchzusetzen, herabsetzen.

7.

GRÜNDUNG UND DURCHFÜHRUNG EINER PARTNERSCHAFT

7.1

Bestimmen eines Gebiets

Die von den Bezirksarbeitsämtern und den Kommunen bedienten Gebiete stimmen nicht immer überein. Auch die territoriale Organisation der sozialen Partner kann unterschiedlich sein. Daher ist es beim Festlegen des Zielgebiets ratsam, folgende Fragen zu beantworten:

- Welches Problem soll mit der Partnerschaft gelöst werden?
- Steht das Problem in direktem Zusammenhang mit dem geografischen Gebiet? Wenn das Problem mit einem spezifischen Territorium in Verbindung steht, wer trägt die Verantwortung dafür?
- Wenn das Problem nicht mit einem Territorium, sondern mit einer besonderen Menschengruppe verbunden ist, leben diese in einem geografisch konzentrierten Gebiet?
- Welche Akteure sind an diesem Problem oder der/den Zielgruppe(n) am meisten interessiert? Welche geografische Verantwortung tragen diese Akteure? Könnte deren Interesse steigen, wenn das Gebiet ausgeweitet oder eingeschränkt wird?
- Wer sind die Partner, die zur Einführung von geplanten Projekten erforderlich sind? Wo haben sie ihren Sitz? Bestehen Verbindungen zwischen den Partnern und den Akteuren, die potenziell in der Lage wären, geplante Projekte zu beeinflussen?



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Generell gibt es in Deutschland zwei gut etablierte alternative Wege für Partnerschaften:

- *Lokal ausgerichtete Partnerschaften*, die unterschiedliche Partner zusammenbringen, deren Kompetenzen sich ergänzen. Solche Partnerschaften müssen sicher stellen, dass sie nicht in politische Gebiete eingreifen, für die andere Akteure an diesem Standort direkt verantwortlich sind. Beispielsweise sollte die Partnerschaft nicht versuchen, die Aktivitäten eines Gremiums zu wiederholen, das bereits eine spezifische Aufgabe erfüllt.
- *Netzwerke, die Akteure und Interessengruppen aus unterschiedlichen geografischen Gebieten zusammenbringen*, helfen dabei, Erfahrungen an andere weiter zu geben und dafür Benchmarks zu erstellen bzw. beste Praktiken auszutauschen. Da sie häufig gleiche Akteure aus unterschiedlichen geografischen Gebieten verbinden – wie unterschiedliche lokale Behörden – sind solche Netzwerke in der Lage, die mit lokal ausgerichteten Partnerschaften einhergehenden Streitigkeiten oder Rivalitäten bezüglich der Verantwortung für unterschiedliche politische Bereiche aus dem Weg zu räumen.

Diese beiden Typen können durch lokale Partnerschaften zusammengeführt werden, die interregionale Netze bilden.

7.2

„Platz“ für eine Partnerschaft finden

Einen „Platz“ für die Partnerschaft zu finden – d. h. eine definierte Rolle oder Aufgabe, die sie nutzbringend erfüllen kann – könnte sich schwierig gestalten. Nach der langen Geschichte regionaler und lokaler Projekte erscheint es schwierig, sich etwas Neues auszudenken, was nicht bereits versucht wurde. Neue Projekte enthalten oft Elemente früherer Projekte.

Ein Problem des deutschen Arbeitsmarkts ist, dass die Arbeitslosigkeit von einem Geschäftszyklus zum nächsten steigt und Arbeitgeber gleichzeitig nicht in der Lage sind, qualifizierte Kandidaten zu finden, um ihre freien Stellen zu besetzen. Angebot und Nachfrage passen auf diesem Arbeitsmarkt nicht zusammen. Dies deutet darauf hin, dass ein größerer Spielraum für Partnerschaften besteht, in die die Arbeitgeber aktiv einbezogen werden müssen.

Die momentan relativ hohe Arbeitslosenquote in Deutschland ist eine Herausforderung für lokale Partnerschaften und andere Akteure, die Einfluss auf den Arbeitsmarkt haben. Doch sie bietet den lokalen Partnerschaften auch die Chance, Impulse zu geben: durch innovative Projekte, die lokale Lösungen für spezifische Probleme im deutschen Arbeitsmarkt bieten, können sie einen Beitrag zur Senkung der Arbeitslosenzahlen und zur Steigerung der Beschäftigungszahlen leisten. Doch um effektiv zu arbeiten, müssen lokale Beschäftigungsaktivitäten regionale, nationale und europäische Politik und Strategien ergänzen.



Praktisches
Handbuch zur
Entwicklung lokaler
Beschäftigungsstrate-
gien in Deutschland

7.3

Partner

Die regionalen Agenturen für Arbeit sind ein unentbehrliches Mitglied jeder lokalen Beschäftigungspartnerschaft in Deutschland. Sie bieten Zugang zu finanziellen Ressourcen von der Regierung. Außerdem darf die Partnerschaft nicht den Eindruck erwecken, dass sie mit regionalen Agenturen für Arbeit konkurrieren möchte. Im Fall einer größeren Initiative ist es empfehlenswert, die Genehmigung des Bezirksdirektors einzuholen. Wenn diese Person nicht direkt angesprochen werden kann, hilft vielleicht ein Mitglied des Beratungskomitees des Bezirks dabei, eine Tür zu öffnen.

Je nach der Zielgruppe eines Projekts oder einer Initiative sollte die zuständige Abteilung in der lokalen Verwaltung kontaktiert werden. Beispielsweise ist das Jugendamt für Jugendliche zuständig. Wenn es bei der Partnerschaft eher um die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder um die Verbesserung des wirtschaftlichen Umfelds geht, sollten lokale Ämter einbezogen werden, die für Geschäftsentwicklung verantwortlich sind. Je nach der Art des Projekts könnten andere Ämter zuständig sein. Beispielsweise muss bei einem Ausbildungsprojekt zur Restaurierung historischer Denkmäler das Denkmalamt einbezogen werden.

Deutschland hat viele und unterschiedliche zivilgesellschaftliche Organisation. Auch diese sind potenzielle Partner. Sie umfassen Interessengruppen, die spezifische

Gruppen vertreten oder deren Bedürfnisse erfüllen. Es wäre unklug, in ein spezifisches politisches Feld einzugreifen, ohne die dort bereits aktiven Organisationen einzubeziehen.

Alle Aktivitäten mit Schwerpunkt auf Beschäftigung sollten die Arbeitgebervertreter, wie Handelskammern, und die Gewerkschaften einbeziehen. Manche Berufe haben auch eigene Kammern, wie Ärzte, Zahnärzte, Architekten und Anwälte. Daher sollten sich Initiativen, die auf kleine Arbeitgeber aus freien Berufen und der Landwirtschaft ausgerichtet sind, diese Kammern ansprechen, insbesondere, da diese Gruppe keine Arbeitgeberorganisationen haben.

Trotzdem ist es sehr ratsam, bei den Vertreterorganisationen nicht Halt zu machen, sondern einflussreiche lokale Arbeitgeber in einer bestimmten Funktion einzubeziehen, entweder persönlich oder als öffentliche Unterstützung einer Initiative. Bei der Auswahl dieser Partner ist höchste Sorgfalt geboten, denn die Partnerschaft braucht eine legitime und anerkannte Führung.

EQUAL-Partnerschaft ‚Jobchance‘ in Thüringen

‚Jobchance‘ versucht, behinderte Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und hat dafür ungewöhnlich viele und unterschiedliche Partner, wie z. B.:

- Trägerwerke Soziale Dienste GmbH (TWSD), die Ausbildung im Datenmanagement für behinderte und nichtbehinderte Personen bietet;
- M.I.T. (‚Menschen, Innovation, Technik‘), ein Innovationszentrum für Firmen, die Menschen in den Arbeitsmarkt integrieren, wie z. B. Unternehmen, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen;
- TERTIA AG, ein privater Anbieter von Humanressourcen, der ein virtuelles Klassenzimmer für die Schulung Behinderter im IT-Bereich unterhält;
- Die Industrie und Handelskammer für Ostthüringen, die ihre E-Learning-Plattform ‚tele-school‘ auf die Bedürfnisse von Behinderten zuschneidet und ihre Kontakte in der Industrie nutzt, um Stellen für sie zu finden; und
- EURATIBOR e. V., ein gemeinnütziger Verein, der Menschen mit Behinderungen durch Erstellung eines Profils und individuelle Berufsberatung hilft, eine geeignete Laufbahn zu finden.

<http://www.jobchance-equal.de>



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

7.4

Management und Organisation

Eine Partnerschaft zur lokalen Beschäftigungsentwicklung in Deutschland hat normalerweise eine „politische“ und eine „betriebliche“ Seite. Die politische Seite sichert Legitimität, öffentliche Aufmerksamkeit, öffnet Türen und beschafft die Finanzierung. Die betriebliche Seite erbringt Dienstleistungen, verwaltet Mittel und überwacht die Resultate usw. Und wenn mehrere Dienstleister mit der Erbringung der spezifischen Dienstleistungen beschäftigt sind, benötigt die „betriebliche“ Seite auch eine Verwaltung. Sind die Partner selbst lokale und regionale Verwaltungseinheiten, fallen die „politische“ und „betriebliche“ Seite zusammen. Das folgende Beispiel unterstreicht die Bedeutung von Koordinations- und Managementstrukturen.

Touristeninfrastruktur in Südwestthürigen

Fahrradwege und Infrastruktur für Kanufahrten wie Stege und Wege zum Tragen eines Boots bedürfen einer Planung, die über die Grenzen einzelner Landkreise hinausgeht. Aus diesem Grund haben drei Landkreise und zwei Städte in Südwestthürigen ein Konsortium mit einer gemeinsamen Projektmanagementgruppe gebildet. Durch diese Organisation verwalten die Kommunen die Planung nicht nur in einem breiteren regionalen Kontext, sondern integrieren auch Arbeitslose, die gerade an Schulungsprogrammen teilnehmen. Zur Finanzierung dieser Schulungsprogramme wurden Mittel aus breitgefächerten Quellen bezogen, einschließlich der Agentur für Arbeit und dem Land. Die Landesprogramme werden vom Europäischen Sozialfonds kofinanziert.

7.5

Förderung durch andere Regierungsebenen

Auf Grund der „verschachtelten“ Regierungssituation in Deutschland erhalten lokale Beschäftigungsinitiativen oft finanzielle Unterstützung vom Land. Manchmal können lokale Initiativen an Bundesprogrammen direkt teilnehmen, wie folgendes Beispiel zeigt.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Zusammenarbeit zwischen Arbeitsämtern und Kommunen

Die Möglichkeit besteht, dass die Interessen der Arbeitsämter und Kommunen kollidieren. Um dem entgegenzuwirken, hat die Bundesregierung Initiativen zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Agenturen für Arbeit und den Kommunen finanziert. Das hilft den Zielgruppen, die zwischen diesen beiden Einrichtungen quasi „untergehen“.

So wurde in Herford, Nordrhein-Westfalen, von der regionalen Agentur für Arbeit und dem Landkreis gemeinsam das Projekt *Motivationswerkstatt* ins Leben gerufen. Es richtet sich an junge Menschen, die sich vom Arbeitsmarkt distanzieren hatten und von herkömmlichen Programmen keine Unterstützung erhielten.

8.

UMSETZUNG DER STRATEGIE IN DEUTSCHLAND

8.1

Einschätzung der Bedürfnisse eines Gebiets

Die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht monatlich aktualisierte Arbeitsmarktstatistiken, die sich zumeist auf die 181 Bezirke beziehen¹¹. Wenn Informationsbedarf zu kleineren Einheiten besteht, liefern die Bezirke in ihren monatlichen Pressemitteilungen aufgeschlüsselte Daten für die lokalen Dienststellen¹². Die Pressemitteilungen enthalten die Kontaktangaben für den Statistikverantwortlichen des Bezirks, an den man sich bei weitergehenden Fragen wenden kann.

Arbeitsamtbezirke und ihre lokalen Dienststellen – und daher deren Statistiken – stimmen häufig nicht mit der territorialen Struktur der Kommunen und Landkreise überein. Statistiken, die mit der Verwaltungsstruktur eines Landes übereinstimmen, sind vom Statistikamt des Landes erhältlich. Durch Eingabe von ‚Landesamt‘ und ‚Statistik‘ in eine Suchmaschine erhält man die erforderlichen Internetlinks. Detailliertere Statistiken sind gegen eine geringfügige Gebühr von den Statistischen Ämtern erhältlich.

Doch Daten zu einem einzelnen Gebiet reichen längst nicht aus, um dessen Stärken und Schwächen für eine SWOT-Analyse zu bestimmen. Um zu bewerten, ob sich ein Indikator im Normalbereich befindet bzw. ob er als Stärke oder Schwäche erachtet werden kann, sind Benchmark-Bezüge erforderlich. Ein angemessener Satz an Benchmarks für ein Gebiet müsste aus einer Liste mit folgenden Angaben bestehen:

- Einer Auswahl der benachbarten Gebiete (oder des gesamten Bezirks oder Landkreises, wenn „lokal“ als Teil einer größeren Verwaltungseinheit verstanden wird);
- Zahlen für das Land, in dem die Initiative greift, insgesamt; und
- Zahlen zu Ost- und Westdeutschland, je nach dem in Frage stehenden Gebiet. Der Arbeitsmarkt auf dem Gebiet der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik unterscheidet sich immer noch so stark vom Gebiet der Bundesrepublik Deutschland vor der Wiedervereinigung, dass es wenig sinnvoll ist, Zahlen für ganz Deutschland als Benchmarks einzusetzen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

11 www.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/index.html

12 www.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/kurzinformation/arbeitsamt/index.html

PROSPECT – dialogorientierte, regionale Arbeitsmarktüberwachung

„Prospect“ ist eine Möglichkeit zur Arbeitsmarktüberwachung, die auf den Erfahrungen in den Niederlanden basiert. Seit ihrem ersten Einsatz in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2001 konnte die Arbeitsmarktpolitik viel enger mit Angebot und Nachfrage in den regionalen Arbeitsmärkten gekoppelt werden. Durch eine Mischung aus folgenden Aktivitäten werden Informationen zu den teilnehmenden Regionen gesammelt:

- Analyse der offiziellen Statistiken;
- Telefonische Befragungen von Arbeitgebern;
- Eingehende persönliche Befragungen ausgewählter Arbeitgeber; und
- Gespräche am runden Tisch.

Das Ziel besteht darin, den zukünftigen Bedarf an Arbeitskräften sowohl quantitativ als auch qualitativ zu bewerten und Ideen zu geeigneten Schulungsprogrammen zu erhalten, die diesen Bedarf abdecken können. Das Dialogelement von PROSPECT steht dafür, dass es mindestens genauso stark um eine Übereinstimmung über den Bedarf und die Strategien zu dessen Erfüllung wie auch um die Vorhersage solcher Bedürfnisse geht. Ein Ergebnis des Dialogs ist, dass sich viele Arbeitgeber zum ersten Mal bewusst machen, welche Beschäftigungs- und Schulungsdienste ihnen eigentlich zur Verfügung stehen.

Durchgeführt wird der gesamte Überwachungsprozess von einem Dienstleister, der von einer Aufgabenmanagementgruppe ernannt wird. Die wichtigsten Arbeitsmarktakteure, wie das Arbeitsamt und die Arbeitgeberorganisationen, sind in den regionalen Aufgabenverwaltungsgruppen vertreten. Sie verwalten den gesamten Prozess, bewerten regionale Ziele bzw. Ergebnisse und leiten entsprechende Maßnahmen ein.

<http://www.gib.nrw.de/de/qs/monitoring/prospect.htm?id=16973>



Praktisches
Handbuch zur
Entwicklung lokaler
Beschäftigungsstrate-
gien in Deutschland

8.2

Wichtigste Elemente einer Strategie

8.2.1

Schaffung von Arbeitsplätzen

In Deutschland gibt es eine lange Tradition für Arbeitbeschaffungsmaßnahmen, insbesondere in den neuen Bundesländern. Programme dieser Art haben nicht zuletzt beim Umbau verlassener Industriestandorte eine wichtige Rolle übernommen. Sowohl in den neuen Bundesländern als auch an der Ruhr haben sie ein bleibendes Zeichen hinterlassen. Trotzdem stehen lokale Beschäftigungspartnerschaften vor der Herausforderung, nachhaltigere Möglichkeiten für Teilnehmer zu schaffen und damit deren langfristige Aussichten zu verbessern.

Private Unternehmen, gemeinnützige Dienstleister und die öffentliche Hand schaffen permanente Arbeitsstellen im „regulären“ Arbeitsmarkt. Initiativen zur lokalen Beschäftigungsentwicklung können bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen helfen, die letztlich die Schaffung von Arbeitsplätzen unterstützen.

8.2.2

Verbesserung des lokalen Arbeitsangebots

Die meisten der in Deutschland aktiven Arbeitsmarktprogramme, besonders jene in Westdeutschland, haben sich die Verbesserung des lokalen Arbeitsangebots zum Ziel gesetzt, indem sie Schulungen für Personen anbieten, die in den Arbeitsmarkt eintreten möchten. Misst man den Erfolg daran, wie viele Personen danach in den „regulären“ Arbeitsmarkt integriert werden, sind Schulungsmaßnahmen erfolgreicher als Arbeitsbeschaffung. Allerdings hängt dies größtenteils von den unterschiedlichen Merkmalen der Teilnehmer oder Regionen ab, in denen die Maßnahmen stattfinden. Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen werden häufig für Personen eingerichtet, die als nicht gut schulbar gelten oder sie werden unabhängig vom Ausbildungsgrad der Betroffenen in Gebieten eingesetzt, in denen wenige freie Stellen zur Verfügung stehen.

An den Schulungsmaßnahmen sind in Deutschland bereits eine Menge Akteure beteiligt, vielleicht mehr als für den bestehenden Arbeitsmarkt notwendig. Daher sollten lokale Initiativen zur Beschäftigungsentwicklung mehr als nur Schulung anbieten.

8.2.3

Abgleich von lokalem Angebot und lokaler Nachfrage

In Deutschland besteht besonderer Bedarf an lokaler Beschäftigungsentwicklung, um das örtliche Angebot und die Nachfrage nach Arbeit abzugleichen. Das gilt speziell für Westdeutschland. Makropolitik kann das Arbeitsangebot vorantreiben, wohingegen die Mikropolitik auf lokaler Ebene erforderlich ist, um Angebot und Nachfrage miteinander zu verbinden. Schulungen und Stellenvermittlung allein reichen nicht aus, um die Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitsuchenden zu erfüllen. Dafür sind Maßnahmen erforderlich, die:

- Ausbildung stärker am Bedarf der Arbeitgeber ausrichten und Arbeitgeber verpflichten, die Personen zu übernehmen, die sie ausgebildet haben;
- Teilnehmern Qualifikationen verleihen, die über den unmittelbaren Bedarf der Arbeitgeber hinausgehen und deren Beschäftigung auf lange Sicht nachhaltiger machen;
- Langzeitarbeitslosen helfen, sich an ihren Platz im Arbeitsmarkt anzupassen; und
- Sicher stellen, dass Arbeitgeber die Fähigkeiten von Personen und Gruppen zu würdigen verstehen, die sie für nicht einstellungsfähig erachten.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Solche Maßnahmen würden den anonymen Arbeitsmarkt viel „persönlicher“ gestalten, da sie Netzwerke aufbauen, die den Arbeitsmarkt für Gruppen und Personen öffnen, die davon ansonsten ausgeschlossen wären.

8.2.4

Lösung von Ungleichheit

Maßnahmen dieser Art können auch bei Ungleichheit helfen, indem sie bestimmten Gruppen helfen, die auf Grund von Ausgrenzung oder Diskriminierung ebenfalls vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind. Gründe dafür könnten z. B. ethnische Hintergründe, Alter, Geschlecht, Familienstand usw. sein.

Agenturarbeit für Arbeitslose über 50 in Nordrhein-Westfalen

Im Jahr 2002 führte Nordrhein-Westfalen mit Hilfe von Zeitarbeitsfirmen eine Kampagne zur Schaffung neuer Arbeitsmöglichkeiten für ältere Arbeitslose ein. Die vom Landesministerium und der Bundesagentur für Arbeit gemeinsam gegründete Initiative schuf Partnerschaften zwischen den Bezirksarbeitsämtern und lokalen Zeitarbeitsfirmen. Als besonders nützlich erwies sich diese Initiative, um ältere Arbeiter im Arbeitsmarkt aktiv zu halten, da es dieser Gruppe häufig schwer fällt, eine permanente Beschäftigung zu finden, insbesondere wenn die Betroffenen für längere Zeit ohne Arbeit waren.

8.3

Netzwerke und Dissemination

Wenn die Länder Agenturen zur Einführung von aktiven Arbeitsmarktgrundsätzen unterhalten, veröffentlichen diese Agenturen normalerweise eine Zeitschrift. Diese Zeitschriften sind ein idealer Platz, um den Tätigen in anderen Gebiete lokale Erfahrungen zu vermitteln. Beispiele dieser Zeitschriften sind:

- „Akteur“ (Thüringen)
- „Arbeitsmarktpolitik Aktuell“ (Niedersachsen)
- „BRANDaktuell“ (Brandenburg)
- „GIB info“ (Nordrhein-Westfalen)
- „Lawaetz-Informationen“ (Hamburg)



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Neben der Veröffentlichung dieser Zeitschriften erstellen die Länderagenturen auch thematische Studien. Zum Thema einer solchen Studie zu werden, ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, um Erfahrungen weiterzugeben. Diese Agenturen organisieren auch Workshops, in denen lokale Initiativen ihre Ergebnisse oder Erfahrungen präsentieren können.

Die lokalen und regionalen Zeitungen, Radiostationen und Fernsehprogramme sollten allerdings als Quelle für Öffentlichkeitsarbeit nicht übergangen werden. Sie eignen sich allerdings besser zur Einflussnahme oder zur effektiveren Mittelbeschaffung als zur Verbreitung der Ergebnisse einer Initiative. Außerdem ist eine Website hilfreich und sollte stets einen Link zur Arbeitsmarktagentur des Landes enthalten.

9.

ZUGANG ZU FÖRDERMÖGLICHKEITEN

9.1

Fördermittelquellen

In Deutschland gibt es viele potenzielle Quellen zur Finanzierung von lokaler Beschäftigungsentwicklung. Ein Beleg dafür ist, dass sich Bund, Länder und kommunale Verwaltungsebenen die Verantwortung für Beschäftigung teilen.

9.1.1

Bundesebene

Auf Bundesebene werden die Standardinstrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik von der Bundesagentur für Arbeit eingeführt. Vervollständigt werden sie durch Programme, die direkt von den Bundesministerien verwaltet werden. Diese Standardinstrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik sind im Sozialgesetzbuch III zu finden.

Die wichtigsten Instrumente werden auch in Broschüren eingehender erläutert, die online von der Bundesagentur für Arbeit erhältlich sind. Dazu gehören Informationsdienste:

- für Arbeitgeber;
- für Arbeitnehmer über Stellenangebote; und
- über Schulungsangebote.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Wenden Sie sich immer an die regionale Agentur für Arbeit wenn Sie Fragen zu potenziellen Finanzierungsquellen für ein Projekt haben. Auf der Website der Bundesagentur für Arbeit kann der richtige Bezirk gefunden werden.

Relevante Programme der Bundesministerien sind über die Webseiten der Ministerien zu finden.

9.1.2

Länderebene

Auf Landesebene werden die relevantesten Quellen von den Ministerien verwaltet, die für den Arbeitsmarkt verantwortlich sind, häufig in Verbindung mit anderen Bereichen. Diese Programme werden größtenteils vom europäischen Sozialfond gestaltet. Einige Länder unterhalten auch spezielle Agenturen zur Einführung ihrer Arbeitsmarktprogramme.

Programme, für die andere Landesministerien verantwortlich sind, wie jene zur städtischen Erneuerung und Umwelt, können für bestimmte lokale Beschäftigungsinitiativen relevant sein. Der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung ist eine weitere potenzielle Finanzierungsquelle. Das für wirtschaftliche

Angelegenheiten zuständige Landesministerium hat zumeist die Aufsicht darüber.

Unter der gemeinsamen Initiative von Bund und Ländern ‚*Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt*‘ wird eine große Anzahl an Programmen zusammengefasst, die für die Städteentwicklung relevant sind.

9.1.3

Lokale Ebene

Auf lokaler Ebene sind die Finanzierungsquellen sehr viel unterschiedlicher. Ausbildung für Sozialhilfeempfänger ist immer möglich, für den Rest sollten wichtige kommunale Entwicklungsprojekte bestimmt werden. Man muss sich auch Gedanken darüber machen, ob sich Beschäftigungsinitiativen sinnvoll integrieren lassen.

Das folgende Beispiel zeigt, wie für ein lokales Projekt, das in einem Gebiet mit hoher Arbeitslosigkeit vorübergehend Stellen schuf, mehrere Finanzierungsquellen zusammenkamen.

Landesgartenschau in Eberswalde, Brandenburg

Die Organisation von Landesgartenschauen ist eine gute Möglichkeit, verlassene Industrie- oder Militärgelände zu sanieren. Im Jahr 2002 fand eine solche Schau im brandenburgischen Eberswalde statt, einer Stadt, die stark von der Abwanderung von Industrie betroffen war. Zur Finanzierung der Schau wurden aktive Arbeitsmarktprogramme der Bundesagentur für Arbeit mit europäischen, Bundes-, regionalen und kommunalen Finanzierungsquellen gekoppelt. Dazu gehörten ERDF, ESF, EAGGF und die Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur. Mehr als ein Drittel der Finanzierung kam von Schulungsprogrammen. Sie wurden durch Ausschreibung spezifischer Aufgaben an private Firmen gebündelt, die verpflichtet waren, eine bestimmte Anzahl von Arbeitslosen einzustellen.



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Die Hans-Böckler-Stiftung, die Bertelsmann Stiftung und die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung* betreiben ein Netzwerk unter dem Namen *Kommunen der Zukunft* mit insgesamt 14 *Netzwerkknoten*, einer davon ist *Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung*. Diese Akteure sind nützliche Informationsquellen zur Finanzierung.

9.2

Nützliche Kontaktadressen

9.2.1

EU-Kontakte

Organisation	Website
Europa	http://europa.eu.int
Generaldirektion Beschäftigung und soziale Angelegenheiten	http://europa.eu.int/comm/employment_social
Lokale Entwicklung	http://europa.eu.int/comm/employment_social/local_employment/index_de.htm
EQUAL	http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_de.cfm
Artikel 6	http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/article_6-de.htm
Generaldirektion Regionalpolitik	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_de.htm
ERDF	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/prord/prord_de.htm
ESF	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/prord/prords/prdsb_de.htm
URBAN II	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/urban2/index_de.htm
2007-13 Richtlinie	http://europa.eu.int/comm/regional_policy/debate/forum_de.htm
Leader +	http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index_de.htm
Eurostat	http://europa.eu.int/comm/eurostat
Network of Innovating Regions in Europe (IRE)	www.innovating-regions.org

9.2.2

Bundesebene

Organisationen auf Bundesebene	Website
Bundesagentur für Arbeit	http://www.arbeitsagentur.de/
Sozialgesetzbuch III	www.olaf-nensel.de/sgbiii/aktuell.html
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit	http://www.bmwa.bund.de/
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugendliche	http://www.bmfsfj.de/
Bundesministerium für Bildung und Forschung	http://www.bmbf.de/
Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf– die soziale Stadt'	www.sozialestadt.de/programm/foerderprogramme/uebersicht-bmvbw.shtml

9.2.3

Länder

Beratungsagenturen einiger Länder zur aktiven Arbeitsmarktpolitik	Website
Berlin	www.servicegesellschaften-berlin.de
Arge Servicegesellschaften	
Brandenburg	www.lasa-gmbh.de/lasa
Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH	
Hamburg	www.lawaetz.de
Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung	
Niedersachsen	www.labib.de
Landesberatungsgesellschaft für Integration und Beschäftigung mbH	
Nordrhein-Westfalen	www.gib.nrw.de
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH	



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

Thüringen Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen	www.gfaw-thueringen.de
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Zeitschriften der Länder-Agenturen

AMPA Arbeitsmarktpolitik Aktuell for Niedersachsen	www.labib.de/ampa/index.html
BRANDaktuell for Brandenburg	www.lasa-brandenburg.de/brandakt/news.html
GIB-In für Nordrhein-Westfalen	www.gib.nrw.de/publikationen/gibinfo_01.html
Lawaetz-Informationen for Hamburg	www.lawaetz.de/aktuell/info/index2003.html

Beschäftigungsministerien

Baden-Württemberg	http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/
Bayern	www.sozialministerium.bayern.de/arbeit/index.htm
Berlin	www.berlin.de/senwiarbfrau/arbeit/arb_idx.htm
Brandenburg	www.brandenburg.de/sixcms/detail.php?id=13670&_siteid=6
Bremen	http://217.110.205.153/private/aktuell/rubrik_set542.htm
Hamburg	http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wirtschaft-arbeit/start.html
Hessen	www.sozialministerium.hessen.de/fit/arbeitsmarkt/htm
Mecklenburg-Vorpommern	www.am.mv-regierung.de/index.htm
Niedersachsen	http://www.mw.niedersachsen.de/master/C713_L20_D0.html
Nordrhein-Westfalen	http://www.mwa.nrw.de/home/home.html
Rheinland-Pfalz	http://www.masg.rlp.de/
Saarland	http://www.justiz-soziales.saarland.de/
Sachsen	www.sachsen.de/de/wu/smwa/arbeit/index.html
Sachsen-Anhalt	http://www.sachsen-anhalt.de/rcc/LSA/pub/Ch1/fld8311011390180834/mainfldyhzadi3ac7/pgma8ibgzod/index.jsp
Schleswig-Holstein	http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Kategorien/Ministerien/MWAV/Aktuelles/mwvtv_treffer.html?NavSit=Wirtschaft,%20Arbeit%20und%20Verkehr
Thüringen	www.th-online.de



Praktisches Handbuch zur Entwicklung lokaler Beschäftigungsstrategien in Deutschland

9.2.4

Lokale Ebene

Lokale Organisationen

Lokale Organisationen	Website
Kommunen der Zukunft	www.kommunen-der-zukunft.de/kontakt.htm
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung	www.kgst.de

9.2.5

Private Organisationen

Private Organisationen

Private Organisationen	Website
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.	www.bdi-online.de
Deutscher Gewerkschaftsbund	www.dgb.de
Hans-Böckler-Stiftung	www.boeckler.de
Alfried Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung	www.krupp-stiftung.de