



Bundesministerium
für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung



Stärkung der lokalen Ökonomie und der lokalen Arbeitsmarktpolitik in benachteiligten Stadtquartieren

Gute Praxisbeispiele für Europa

Hintergrundstudie zur „Leipzig Charta zur
nachhaltigen europäischen Stadt“ der deutschen
EU-Ratspräsidentschaft

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr,
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Invalidenstraße 44
10115 Berlin
www.bmvbs.de

Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn
www.bbr.bund.de

Bearbeitung

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn
Dr. Peter Jakubowski
Michael Zarth

URBACT-Sekretariat, Saint-Denis La Plaine Cedex (Auftragnehmer)
Melody Houk

Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung, Brüssel (Auftragnehmer)
Christian Huttenloher

Übersetzung
David Berry Languages, Berlin

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Zitierhinweise

BMVBS / BBR (Hrsg.): Stärkung der lokalen Ökonomie und der lokalen
Arbeitsmarktpolitik in benachteiligten Stadtquartieren, BBR-Online-Publikation 02/2007.
urn:nbn:de:0093-ON0207R147

ISSN 1863-8732
urn:nbn:de:0093-ON0207R147

© BMVBS / BBR, März 2007

Inhalt

1 Einleitung	5
2 Die Rolle der Städte bei der Entwicklung von Unternehmen	7
2.1 Grundlegende Merkmale der Unternehmensförderung	7
2.2 Wie können Städte die Inanspruchnahme von Fördermaßnahmen erhöhen?	10
2.3 Wie können Städte finanzielle Förderinstrumente an die besonderen Bedingungen benachteiligter Gebiete anpassen?	15
2.4 Wie können Städte in räumlich begrenzten Gebieten spezifische Förderungen für die Unternehmensentwicklung einsetzen?	20
2.5 Wie können Städte die Chancen benachteiligter Gebiete für wirtschaftliche Aktivitäten nutzen?	24
2.6 Fazit: Nachfrageorientierte und gebietsbezogene Maßnahmenpakete zur Förderung von Unternehmen	27
3 Die Rolle der Städte auf dem Arbeitsmarkt	30
3.1 Beitrag lokaler Maßnahmen zur Beschäftigungspolitik	30
3.2 Wie können Städte ihren Bewohnern den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern?	32
3.3 Wie können Städte die Qualität des Humankapitals in ihren benachteiligten Stadtvierteln verbessern?	41
3.4 Wie können Städte die Anpassung von Unternehmen und Arbeitnehmern an Veränderungen unterstützen?	45
3.5 Wie können Städte neue Arbeitsplätze für die Menschen vor Ort schaffen?	47
3.6 Fazit: Integrierter und gebietsbezogener Einsatz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen	50
4 Stadterneuerung: Chancen für wirtschaftliche Wiederbelebung	54
4.1 Wirtschaftlichen Nutzen aus Stadterneuerungsmaßnahmen ziehen	54
4.2 Wie können verbesserte Erreichbarkeit und Mobilität zur lokalen Wirtschaftsentwicklung beitragen?	55
4.3 Wie kann bauliche Stadterneuerung als Potenzial und Entwicklungsfaktor die lokale Ökonomie stärken?	56
4.4 Wie können Imageverbesserung und Stärkung der Identität zur wirtschaftlichen Entwicklung in benachteiligten Stadtteilen beitragen?	62
4.5 Wie wirkt sich die Mobilisierung kultureller und kreativer Potenziale auf die wirtschaftliche Revitalisierung aus?	65
4.6 Wie können Städte sichere und saubere Stadtviertel zur Stärkung der Wirtschaftstätigkeit schaffen?	68
4.7 Wie können Städte Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen und zugleich auf soziale Bedürfnisse reagieren?	71
4.8 Wie können Städte Verfahren und Ergebnisse nachhaltig sichern?	73
4.9 Fazit: Stadterneuerung als Chance zur Stärkung der lokalen Wirtschaft	75

5 Allgemeine Schlussfolgerungen	78
5.1 Städte spielen eine wesentliche Rolle bei der Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung und Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten in benachteiligten Gebieten	78
5.2 Städte können durch integrierte Stadtentwicklungs- und Stadterneuerungsansätze wirtschaftliche Chancen in benachteiligten Stadtvierteln aktivieren	81
5.3 Städte können durch von ihnen geführte Partnerschaften die Wirkungen ihrer Maßnahmen auf benachteiligte Stadtgebiete erhöhen	82
5.4 Städte müssen in enger Zusammenarbeit mit der europäischen, nationalen und regionalen Ebene aktiv werden und bedürfen einer gezielten Förderung durch diese Ebenen	83
Anhang: Liste der Praxisbeispiele	85
Literaturverzeichnis	88

1 Einleitung

Über 75 % der europäischen Bevölkerung lebt in Städten, die zunehmend als Motoren für Entwicklung, Innovation und Wohlstand sowie als Orte der Integration angesehen werden. In immer mehr Städten, selbst in den reichsten, gibt es jedoch weiterhin eine hohe Konzentration von Armut gekoppelt mit räumlicher und sozialer Segregation.

Die Situation in diesen benachteiligten Gebieten gestaltet sich durchaus sehr verschieden. Dennoch verbindet sie eine Reihe gemeinsamer Merkmale. Unabhängig von ihrer Lage in strukturschwachen Innenstädten, in der Nachbarschaft von Industriebrachen oder in weiter von den Stadtzentren entfernten Vorstädten, zeichnen sich diese Gebiete durch eine schwache wirtschaftliche Entwicklung sowie ein überdurchschnittlich hohes Niveau an Arbeitslosigkeit und Armut aus.

Obwohl die Europäische Union und zahlreiche ihrer Mitgliedstaaten und Regionen in den letzten Jahren mit entsprechenden Politiken darauf reagierten, ist keine Verringerung der Problemlagen zu erkennen, mit denen die Menschen in diesen benachteiligten Gebieten zu kämpfen haben. Vielmehr nehmen die Probleme eher zu. Es besteht dringender Handlungsbedarf, um diese Gebiete aus einer Situation zu befreien, die sich zu einer negativen Spirale von Konflikten und Gewalt aufschaukeln kann.

Zur Behandlung dieser Probleme wird eine finanzielle und personelle Ausstattung benötigt, die häufig die Potenziale der betroffenen Städte deutlich übersteigt. Das Ausmaß der Probleme erfordert strukturpolitisches, von den Mitgliedstaaten und der Europäischen Union gefördertes Handeln. Dennoch können die Städte durch die Stärkung von Unternehmen und die Schaffung von Arbeitsplätzen einen wichtigen eigenen Beitrag leisten.

Strategien und Fördermöglichkeiten, die mit der Entwicklung der Wirtschaft und der Schaffung von Arbeitsplätzen verknüpft sind, werden auf staatlicher und in immer mehr europäischen Ländern auf regionaler Ebene festgelegt. Aber auch die Städte sind für die nationale Politik bei der Schaffung von Wohlstand, unternehmerischen Aktivitäten und Arbeitsplätzen zu wichtigen Partnern geworden. Ihren Beitrag leisten sie auf zweifache Weise.

Einerseits sind die Städte und ihre Verwaltungen in die Umsetzung nationaler und regionaler Strategien eingebunden. Ihre Ortskenntnis ermöglicht es ihnen, die Maßnahmen an den bestehenden Bedarf und die spezifischen Möglichkeiten des Gebiets anzupassen.

Andererseits sind Städte in der Lage, die nationalen und regionalen Maßnahmen durch Projekte zu ergänzen, die spezifisch auf die am stärksten benachteiligten Gebiete zugeschnitten sind, welche von den Programmen der höheren Entscheidungsebenen nicht abgedeckt werden. Nur sie können:

- Fachpolitiken, Akteure und Instrumente so koordinieren, dass sie der Stadtentwicklung in den betroffenen Gebieten unmittelbar zugute kommen;
- Bedingungen schaffen, auf deren Grundlage Projekte zur Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten beitragen sowie
- neue Entwicklungsprojekte auflegen, wenn es dazu an Fähigkeit oder Initiative in der Privatwirtschaft fehlt.

Zwischen den Städten bestehen beträchtliche Unterschiede hinsichtlich Größe und Wohlstand sowie kultureller, institutioneller und rechtlicher Rahmenbedingungen. Dies

wirkt sich auf ihren Handlungsspielraum vor Ort aus. Jede Stadt muss ihre eigene, auf sie zugeschnittene Lösung finden, um folgende Ziele zu erreichen: Integration oder Reintegration der benachteiligten Gebiete und ihrer Bewohner in das Wirtschafts- und Sozialgefüge der Stadt sowie Wiederansiedlung von wirtschaftlichen Aktivitäten und Betrieben in den betroffenen Gebieten. Damit können innerstädtische Disparitäten auf dem Arbeitsmarkt verringert werden.

Die Ansiedlung oder Erweiterung von Betrieben sind wesentliche Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg städtischer Entwicklungsstrategien. Einige Städte suchen pragmatisch nach Lösungen auf der Basis privater Investitionen oder mittels Maßnahmen, mit denen Betriebe angesiedelt und Gründungen vor Ort gefördert werden. Dazu wählen die Städte unterschiedliche und sich ergänzende Ansätze:

- Einige Städte wählen den traditionellen Weg, Anreize für neue Unternehmen zu bieten. Solche Maßnahmen beschränken sich nicht auf benachteiligte Gebiete. Mitunter war der Wettbewerb um externe Investoren so stark, dass sich einige Städte fragten, ob der Preis dafür nicht zu hoch sei. Wie bereits erwähnt, sind einzelne benachteiligte Gebiete in ihrer Entwicklung so sehr eingeschränkt, dass die Stadtverwaltungen deren Umstrukturierung ohne beträchtliche Unterstützung der nationalen und europäischen Ebene nicht erreichen können. Ein besonderes Beispiel sind die „Zones Franches Urbaines“, in denen Neuinvestoren Sonderkonditionen angeboten werden, die in anderen Gebieten nicht gewährt werden (steuerliche Anreize, einfache und unbürokratische Verwaltungsabläufe usw.).
- Andere Städte konzentrieren sich auf die Entwicklung von innen, insbesondere wenn es wenig Chancen gibt, externe Investoren anzuwerben. In diesen Fällen bringen sich Städte in unterschiedlicher Intensität ein. Ihr Engagement kann sich darauf beschränken, ein Entwicklungs- und Wirtschaftsklima zu schaffen, in dem neue Projekte und Selbstständigkeit leichter entstehen. Andere Städte gehen hingegen weiter: Angesichts der Erkenntnis, dass die unternehmerische Struktur schwach ausgebildet ist, bringen sie sich selbst in die Entwicklung neuer Projekte ein. Diese Projekte sind gewöhnlich im sozialwirtschaftlichen Bereich angesiedelt und werden später häufig an privatwirtschaftliche Träger übergeben.
- Einige dieser Ansätze verbinden endogene Entwicklung mit exogenen strukturellen Verbesserungen. Für die Stadtteile wird dadurch eine günstigere Ausgangsposition erreicht, damit diese in einer zunehmend globalisierten Welt besser bestehen können. Derartige Projekte, die die wirtschaftliche Entwicklung benachteiligter Gebiete fördern, werden in Kapitel 2 vorgestellt.

Solche Maßnahmen werden mitunter durch Politikansätze ergänzt, die eine dauerhafte Unterstützung der am stärksten benachteiligten Personen, Hilfen für Initiativen kultureller Minderheiten und Anreize zum stufenweisen Ausstieg aus der Schattenwirtschaft beinhalten.

Die Schaffung von Arbeitsplätzen, die eng mit der Entwicklung der lokalen Wirtschaft verknüpft sind und einen wesentlichen Faktor zur Wiederbelebung benachteiligter Stadtteile darstellen, verdient deshalb besondere Beachtung (s. Kapitel 3). Auch hinsichtlich der Ansätze zur Arbeitsmarktförderung haben Städte unterschiedliche Alternativen zur Auswahl: Sie können die Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort fördern und/oder den Zugang zu Arbeitsplätzen in prosperierenden Gebieten erleichtern (Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Bewohner benachteiligter Gebiete oder deren Anbindung an prosperierende Gebiete). Solche Aktionen erfolgen im Rahmen nationaler Maßnahmen, die ihrerseits von Schwerpunktsetzungen auf europäischer Ebene bestimmt werden. Da die Stadtverwaltungen in engem Kontakt sowohl zu den Bewohnern (Arbeitnehmern)

als auch den Betrieben (Arbeitgebern) stehen, können sie in erheblichem Maße zur Umsetzung dieser Maßnahmen in den benachteiligten Gebieten beizutragen.

Schließlich verfügen Städte über Erfahrungen mit integrierten Entwicklungsansätzen, bei denen die einzelnen Projekte vernetzt sind und sich in ihren Wirkungen ergänzen. Diese Erfahrungen – oftmals erworben durch die Gemeinschaftsinitiativen URBAN I und II sowie die europäischen Städtischen Pilotprojekte (SPPs) – sind ein wesentlicher Vorteil für die Entwicklung ökonomischer Aktivitäten und für die Schaffung neuer Arbeitsplätze in benachteiligten Gebieten. In Kapitel 4 werden Stadterneuerungsansätze erörtert, die die Wirtschaftsförderung mit Projekten zur lokalen Beschäftigungsförderung verbinden. In diesen sind verschiedene Elemente der Erneuerung benachteiligter Stadtviertel integriert: Entwicklung und Modernisierung der Infrastruktur, Erhalt des kulturellen Erbes, Schaffung eines sicheren Umfeldes und Bereitstellung von Dienstleistungen zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bewohner vor Ort. Einzelne Städte konnten bereits zeigen, dass die Defizite ihrer strukturschwachen Gebiete als Potenzial für ökonomische Aktivitäten und für die Schaffung neuer Arbeitsplätze genutzt werden können. Dieses Kapitel stellt zentrale Maßnahmen heraus, mit denen Städte diese Aufgabe meistern können.

Die Analysen der einzelnen Kapitel bauen auf praktischen Erfahrungen auf, die im Austausch mit URBACT-Städten sowie mit anderen Programmen und Netzwerken erworben wurden.

2 Die Rolle der Städte bei der Entwicklung von Unternehmen

2.1 Grundlegende Merkmale der Unternehmensförderung

In der jüngsten Vergangenheit ist deutlich geworden, dass Kleinstunternehmen sowie kleine und mittelständische Unternehmen für den lokalen Arbeitsmarkt und die lokale Wirtschaftsentwicklung eine größere Bedeutung haben als große Firmen. Mehr als 95 % aller Firmen zählen zu dieser Gruppe. Sie stellen rund 75 % der Arbeitsplätze in Europa. Einige EU-Mitgliedstaaten berichten jedoch, dass in ihren strukturschwachen Gebieten die Unternehmensgründungsrate zehnmal niedriger ist als in den prosperierenden Gebieten. So gibt beispielsweise Großbritannien an, dass dem Land durch die niedrigere Unternehmensgründungsrate in den Innenstädten jährlich fünf Milliarden Euro und mehrere zehntausend Arbeitsplätze verloren gehen¹. In einem solchen Umfeld verwundert es nicht, dass Städte in der Förderung von Unternehmertum, Existenzgründungen und lokaler Wirtschaft einen Schwerpunkt ihrer Wirtschaftsförderung sehen.

Bevor einige der *spezifischen finanziellen und nichtfinanziellen Instrumente* beschrieben werden, die die Städte zur Förderung des Unternehmertums in benachteiligten Stadtgebieten einsetzen, verdienen drei allgemeine Grundsätze der jüngsten Stadtentwicklungsinitiativen besondere Erwähnung.

Erstens verstehen Städte heute Unternehmertum sehr viel breiter als bisher

Unternehmerische Tätigkeit kann äußerst kleine Initiativen umfassen, mit denen viele Menschen zusätzlich benötigtes Einkommen zum Überleben erzielen ebenso wie die Teilzeitbeschäftigung von Frauen, Jugendlichen und Älteren, die sich mehr Flexibilität

¹ Small Business and Government. The Way Forward. Small Business Service. Department of Trade and Industry. UK 2002.

wünschen. Hierzu zählen auch soziale Initiativen, die von Einzelnen oder lokalen Gruppierungen zur Verbesserung der Lebensqualität gestartet werden, bis hin zu ambitionierteren Projekten der öffentlichen Hand, um private Mittel für soziale Dienste und Investitionen einzuwerben.

Trotz all dieser Maßnahmen ist das Unternehmertum in benachteiligten Stadtgebieten häufig schwach ausgebildet. Da jedoch Unternehmen in jeder Form (privatwirtschaftlich, öffentlich, sozialwirtschaftlich oder sogar die Schattenwirtschaft) der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung sind, verweist diese breite Definition auf die Notwendigkeit, ein breites Spektrum an Aktivitäten anzuregen. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und insbesondere Kleinunternehmen bilden die Grundlage der Dienstleistungsstruktur eines Gebiets. Durch sie gewinnen Gebiete die wirtschaftliche Dynamik, die sie für Menschen als Wohnort und für Unternehmen als Standort attraktiv macht. Der in benachteiligten Gebieten fehlende Unternehmergeist führt unter anderem zu einem ungünstigen Geschäftsklima, weshalb vorhandene Betriebe eine Schließung in Erwägung ziehen und sich die wirtschaftliche Lage des Gebietes weiter verschlechtert.

Im folgenden Kapitel wird der Begriff „kleine und mittelständische Unternehmen“ (KMU) sehr weit gefasst. Er beinhaltet namentlich auch Kleinbetriebe. Zudem sind die beschriebenen Unterstützungsleistungen meist auf Klein- und Kleinunternehmen zugeschnitten und umfassen nicht die traditionellen Maßnahmen der städtischen Wirtschaftsförderung.

Zweitens haben Kleinst- und Kleinunternehmen stark gebietsbezogene Bedarfe und Erfolgsbedingungen

In den meisten benachteiligten Gebieten sind zusätzliche Anstrengungen nötig, um die Chancen für lokale Unternehmer und für neue Arbeitsplätze zu verbessern. In diesen Gebieten sind klassische Instrumente zur Unternehmensförderung oft nicht wirksam. Bei der Entwicklung von Lösungen ist es von Bedeutung, die spezifischen Chancen und Einschränkungen des benachteiligten Gebiets zu berücksichtigen. Wegen ihrer Ortskenntnis sind Städte hierzu am besten in der Lage. Sie haben die Informationen, um regionale und nationale Politiken zielgerecht anzupassen und spezielle lokale Ansätze und Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums umzusetzen.

Die Anstrengungen im Sinne eines lokalen Unternehmertums müssen in das wirtschaftliche Umfeld der Stadt und ihres Umlands eingepasst werden. Initiativen mit Auswirkungen auf die Beschäftigung oder auf Betriebe in anderen Teilen der Stadt sind auch für die Bevölkerung eines benachteiligten Gebiets von großer Bedeutung. Daher gibt es einen großen Unterschied zwischen benachteiligten Gebieten, die in einer prosperierenden Stadt/Region oder in einer strukturschwachen Region bzw. einem Ziel 1-Gebiet liegen.

Amerikanische Autoren wie Michael Porter² führen an, dass benachteiligte Innenstädte oft unerkannte Marktchancen aufweisen. Hierzu zählen die Nähe zu Märkten, Zulieferketten und Clustern vergleichbarer Unternehmen sowie niedrige Lohnkosten und arbeitswillige Arbeitnehmer oder relativ günstige Immobilienpreise. Diese Chancen fallen in den Vorstädten oder in peripher gelegenen Wohngebieten gewöhnlich deutlich geringer aus. Dadurch sind die Möglichkeiten zur Schaffung und Entwicklung neuer Unternehmen *innerhalb dieser Gebiete* stark eingeschränkt. Dennoch gibt es dort häufig eine

2 Porter, M. (1995): The Competitive Advantage of the Inner City, Harvard Business Review, pp. 55–71 (vol. 73 / 3).

Nachfrage nach personen- und haushaltsbezogenen Dienstleistungen, die Potenziale für ökonomische Aktivitäten erschließen können.

Die verschiedenen Politikansätze und Instrumente zur Stärkung des Unternehmertums in benachteiligten Gebieten sind zunehmend Teil eines integrierten Ansatzes, der die Stärken und Schwächen des jeweiligen Gebietes berücksichtigt. In einigen Gebieten fehlen *die Grundvoraussetzungen* für eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmertums. Bestimmte gebietsbezogene Initiativen einzelner Städte, z.B. „Zones Franches Urbaines“ oder „Chancengebiete“, eröffnen Wege, diese Defizite zu beseitigen oder abzuschwächen.

Existenzgründer aus benachteiligten Gruppen und Stadtvierteln benötigen zur Gründung eines Unternehmens oft besondere *finanzielle und nichtfinanzielle Unterstützung*. Die Städte sind für diesen Personenkreis ein geeigneter Ansprechpartner, verfügen sie doch über vielfältige Erkenntnisse darüber, welche Fördermaßnahmen in bestimmten Gebieten erfolgversprechend oder weniger problemadäquat sind.

Drittens ist die Gründung eines Unternehmens nur der erste Schritt auf dem langen Weg zum nachhaltigen Erfolg

Einzelne innerstädtische Einkaufsviertel haben zwar eine sehr hohe Gründungsrate, aber eine ebenso hohe Rate von Unternehmensschließungen. Lokale Geschäfte konkurrieren oft im Billigsegment miteinander. Um an dieser Situation etwas zu ändern, haben Städte versucht, Netzwerke und Partnerschaften zwischen den Unternehmen zu initiieren. Die Unternehmen sollen dadurch in die Lage versetzt werden, profitablere Marktnischen zu erschließen. Einige dieser Marktchancen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit Stadterneuerungsmaßnahmen und werden im abschließenden Kapitel besprochen.

Im Folgenden werden die *wichtigsten Politikansätze und Instrumente* vorgestellt, die Städte in der Europäischen Union zur Stärkung des Unternehmertums in benachteiligten Stadtvierteln umsetzen. Dabei wird auf folgende Aspekte besonders abgehoben:

- Ansätze für eine verstärkte Nutzung von Hilfen und Beratungsdienstleistungen durch Unternehmer aus benachteiligten Gebieten;
- Anpassung finanzieller Förderinstrumente an den Bedarf der Unternehmer in benachteiligten Gebieten;
- Erfahrung mit der Bereitstellung gebietsbezogener Anreize und Partnerschaften
- sowie Erfahrung mit der Nutzung spezifischer lokaler Chancen als Grundlage wirtschaftlicher Tätigkeit.³

3 Auf die Chancen wird in Kapitel 4 zur Stadterneuerung näher eingegangen.

2.2 Wie können Städte die Inanspruchnahme von Fördermaßnahmen erhöhen?

- Städte können direkt auf die Unternehmer in den benachteiligten Gebieten zugehen.
- Aufgrund ihrer räumlichen Nähe und Kommunikationsfähigkeit können Städte bedarfsgerechte Maßnahmen für Unternehmen entwickeln.
- Städte können Partnerschaften aufbauen, um eine effiziente Unternehmensförderung zu ermöglichen.
- Städte können ein nachfrageorientiertes Angebot an Beratungs- und Informationsdienstleistungen vorhalten.

Beratungs- und Informationsdienstleistungen für KMU⁴ können *die Chancen für erfolgreiches Unternehmertum verbessern*, zumal solche Dienstleistungen von grundlegender Bedeutung für den Zugang zu finanziellen Mitteln sind. Bei einer gut vorbereiteten Geschäftsidee ist die Wahrscheinlichkeit, ein Darlehen oder eine öffentliche Förderung zu erhalten, größer als bei einer nicht tragfähigen Geschäftsidee. Europaweit haben Städte Beratungs- und Informationsdienstleistungen verschiedenster Art entwickelt, um potenzielle Unternehmer entsprechend zu fördern.

Zu den häufig anzutreffenden Problemen, die Städte und andere lokale Akteure bei der Entwicklung von Beratungs- und Informationsdienstleistungen haben, gehört die *Nichtinanspruchnahme der Leistungen durch die KMU*. Eine europaweite Studie zur Nachfrage nach Hilfen und Dienstleistungen für Unternehmen (GD Unternehmen und Industrie, 2002⁵) identifiziert zudem einige zentrale Ursachen. Gerade bei den kleinen Unternehmen fehlt ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit externer Beratung und Unterstützung. 60 % aller Einpersonener Unternehmen und 33 % der Neugründungen geben an, dass sie keine externe Unterstützung brauchen. Diese Haltung mag darin begründet liegen, dass die Unternehmer sehr stark ins Tagesgeschäft eingebunden sind und ein mangelndes Bewusstsein für Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Betrieb haben. Zweitens haben KMU Probleme, den richtigen Dienstleister und Berater zu finden. Anscheinend ziehen Betriebe beim Rückgriff auf Dienstleistungen eine lokale und persönliche Kontaktaufnahme vor. Drittens gibt es eine (gefühlte) Asymmetrie zwischen Art und Qualität der erbrachten Leistungen und dem echten Bedarf des Unternehmers. Vieles spricht dafür, dass diese Hürden für bestehende und neu gegründete Betriebe in benachteiligten Stadtteilen höher sind als in prosperierenden Gebieten.

Städte müssen von sich aus aktiv werden und auf die Unternehmer in den benachteiligten Stadtgebieten zugehen

Leistungen wie Betreuung vor Ort und Erstberatung müssen so nah wie möglich am Unternehmen ansetzen. Für die betreuende Vor-Ort-Arbeit gibt es unterschiedliche Ansätze. Einer besteht darin, im Gebiet ein Unterstützungsbüro einzurichten. Der *Service d'Amorçage de Projet* („Projektstartservice“) in **Marseille** hat beispielsweise zum Ziel, bestimmte Zielgruppen bei der Gründung eines Unternehmens zu fördern. Die Nähe zu den Bewohnern und potenziellen Existenzgründern kann auch durch die Präsenz in

4 Wo die Studie auf KMU verweist, geschieht dies stets entsprechend der Definition in Abschnitt 2.1, insbesondere unter Einschluss von Kleinstunternehmen.

5 European Commission, DG Enterprises Support Services for micro, small and sole proprietor's businesses. Final Report. Austrian Institute for Small Business Research (IfGH). Brussels 2002.

anderen, bestehenden Institutionen des Stadtteils erreicht werden. Ein weiterer Ansatz besteht in der Durchführung von Informationskampagnen und Gesprächsrunden mit potenziellen Existenzgründern oder Personen, die mit weiteren Unternehmern in Kontakt stehen. In **Kassel** erfolgte der Erstkontakt für ein Zuschussprogramm für Unternehmen durch einen im Stadtteil tätigen Sozialarbeiter.

Einer der nachhaltigsten Ansätze zur Vor-Ort-Betreuung ist das REFLEX-Projekt im Londoner Stadtbezirk Islington. Dort werden die Organisationen der ansässigen ethnischen Bevölkerung darin geschult, die unternehmerische Erstberatung zu übernehmen und die Interessenten anschließend an die Stellen der allgemeinen Wirtschaftsförderung zu verweisen.

REFLEX, Islington, London (Großbritannien): aktive Betreuung vor Ort

Ziele: Unternehmensgründungen sollen erleichtert und Barrieren abgebaut werden, mit denen kleine und mittelständische Unternehmen zu kämpfen haben, die von Personen mit Migrationshintergrund in benachteiligten Gebieten geführt werden.

Maßnahmen: Das Herzstück des REFLEX-Ansatzes ist die Weiterentwicklung der Fähigkeit von ortsansässigen Organisationen zur Beratung und Unterstützung von Betrieben, die innerhalb der ethnischen und sozialen Gruppen entstehen. Dank REFLEX konnten diese Organisationen Unternehmensberater für die ansässige Bevölkerung einstellen und deren Fähigkeit weiterentwickeln, Unternehmen und Unternehmer zu unterstützen. REFLEX stützt sich auf die Leistungen der Organisationen der lokalen Bevölkerung, Qualifizierungseinrichtungen und Wirtschaftsförderungsagenturen, um eine aktive Betreuung und gezielte Unterstützung gewährleisten zu können. Hierzu gehören auch Untersuchungen zur Identifizierung wirtschaftlicher Potenziale schwarzer und ethnischer Minderheiten sowie die Entwicklung von Geschäftsnetzwerken.

Akteure: Das Projekt wurde durch den Londoner Stadtbezirk Islington mit Unterstützung aus der Privatwirtschaft, der öffentlichen Hand und ehrenamtlicher Akteure umgesetzt. Nach den ersten erfolgreichen Jahren wurden neue Partnerschaften aufgebaut, um den REFLEX-Ansatz nachhaltig zu sichern. Die SIED-Partnerschaft (Supporting Inclusion in Enterprise Development – Unterstützung der Eingliederung in die Unternehmensentwicklung) entwickelt den REFLEX-Ansatz weiter, um die unternehmerische Initiative solcher Personen fördern zu können, die vom Arbeitsmarkt ausgegrenzt waren. Zu den Partnern gehören drei Londoner Stadtbezirke, die Kingston Universität, Schulungs- und Beratungsfirmen und die „Association of Community Based Business Advice (ACBBA)“ – eine Vereinigung von 25 britischen lokalen Gruppierungen mit Migrationshintergrund.

Mittel: Das REFLEX-Projekt wurde über das EQUAL-Programm mitfinanziert.

Wesentliche Erkenntnisse: Als Ansatz wurde die Schulung von Organisationen der ansässigen Bevölkerung gewählt, so dass diese die unternehmerische Erstberatung leisten und Interessenten dann an die Stellen der allgemeinen Wirtschaftsförderung weiter verweisen können. Dieser Ansatz war erfolgreich und wird auch bei anderen sozialen und ethnischen Gruppen umgesetzt.

Ein weiterer Ansatz zur Verstärkung der Inanspruchnahme von Wirtschaftsfördermaßnahmen durch KMU besteht darin, sich im breiten Feld möglicher Dienstleistungen *auf eine Nische* zu konzentrieren. Das bedeutet, dass die Beratung und Unterstützung ein spezifisches Element des unternehmerischen Handelns herausgreift, um den Kontakt

zum Unternehmer herzustellen. Erst in einem zweiten Schritt erfolgt u.U. eine umfassendere Hilfe und Beratung. Bei einem Projekt in **West-Athen** stand die Internet-Nutzung im Zentrum. Dank seiner klar abgegrenzten Ziele wurde das Projekt von einer Gruppe von Unternehmern ohne Berührungsängste angenommen, die der lokalen Verwaltung sonst eher misstrauisch gegenüber stand. Durch das Projekt wurde eine effizientere Nutzung des Mediums Internet durch die Unternehmer erreicht. Es eröffnete zudem die Chance, dass künftig weitere Dienstleistungen von der Zielgruppe angenommen werden.

Aufgrund ihrer räumlichen Nähe und Kommunikationsfähigkeit können Städte Maßnahmen entwickeln, die Unternehmer bei der Bestimmung ihres Bedarfs an Wirtschaftsförderung unterstützen

Unternehmensberater vertreten oft ein stereotypes Bild von dem, was einen guten Unternehmer ausmacht: In der Regel ist es ein jugendlicher und dynamischer Mensch. Im Allgemeinen sind in den Stadtteilen ein persönlicher Kontakt und ein problemloser Zugang zu den Dienstleistungen notwendig. Unternehmensberatungen und Banken müssen darin geschult werden, zuzuhören und ihre Angebote dem Bedarf der benachteiligten Gebiete und Gruppen anzupassen.

Sowohl *Mentoren- und Coaching-Programme* (von Person zu Person) als auch *Partnerschaften und Netzwerke* (als Cluster vergleichbarer Unternehmen) sind diesbezüglich besonders nützlich, weil der betreuende Mentor oder das Partnerunternehmen häufig denselben Hintergrund haben und sich mit vielen der Probleme bereits selbst auseinandersetzen mussten.

In **Gera** bestimmen KMU ihren Beratungsbedarf gemeinsam in Form eines Netzwerks, unterstützt durch einen externen Dienstleister. In **Rotterdam-Delfshaven** wird der Bedarf durch einen Mentor in Rahmen eines persönlichen Trainingsprogramms identifiziert. In **Frankreich** besteht mit der Organisation ECTI eine landesweite Vereinigung zum Coaching von Unternehmern mit Zweigstellen in jedem Département. Diese Initiative ist nicht auf finanzielle Unterstützung durch den Staat angewiesen, da sie sich durch die Beiträge der Mentoren und der von ihnen Betreuten selbst trägt.

MentoorRaad, Rotterdam (Niederlande): gezieltes Coachen von Unternehmern

Ziele: Die Stadt Rotterdam beabsichtigte, eine gezielte Unterstützung bestehender Unternehmen zu entwickeln. Sie sollte die unmittelbare Beratung bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen leisten und Unternehmer zur Förderung der Kooperation und des Erfahrungsaustauschs zusammenbringen.

Maßnahmen: Zum MentoorRaad-Projekt in Rotterdam gehören sowohl persönliches Training als auch Netzwerke für Unternehmer in den benachteiligten Stadtgebieten. Es greift auf erfahrene (häufig pensionierte) Unternehmer und Geschäftsführer zurück, die dem gecoachten Unternehmer bei allen relevanten Etappen des Lebenszyklus einer Firma als Coach zur Verfügung stehen. Die Auswahl der Mentoren und Trainer geschieht unter Berücksichtigung des Vertrauens, das sie bei der Zielgruppe genießen, sowie aufgrund guter persönlicher Kontakte. Um im multikulturellen Geschäftsleben der benachteiligten Stadtteile möglichst viele potenzielle Unternehmer zu erreichen, verwendet MentoorRaad eine breite Palette an Kommunikationsmitteln,

z.B. persönliche Ansprache, Mund-zu-Mund-Propaganda und Treffen der Mitglieder des Netzwerks.

Akteure: Gestartet wurde das Projekt von der Gruppe „Werk in West/Centrum On-dernemen“ (Arbeiten im West/Unternehmenszentrum) in Delfshaven in Zusammenarbeit mit der Handelskammer. Inzwischen leitet die Stadt Rotterdam das Projekt. Zum Steuerungsausschuss gehören neben diesen Partnern weitere Akteure, darunter Stadtbezirke, lokale Unternehmerclubs und -vereinigungen.

Mittel: Die Grundfinanzierung des Projekts (Gemeinkosten) wird durch die Stadt Rotterdam sichergestellt, das Projektmanagement durch den jeweiligen Stadtbezirk. Jeder durch einen Mentor betreute Unternehmer zahlt einen Beitrag von 50 Euro. Schließlich gibt es einen Zuschuss der Handelskammer.

Wesentliche Erkenntnisse: Durch das Projekt lässt sich vor Ort vorhandenes unternehmerisches Wissen nutzen, um die Akzeptanz für die Beratung durch die Mentoren zu verbessern. Der Bedarf wird im Dialog zwischen Unternehmer und Mentor bestimmt. Das Projekt wurde sowohl in den Befragungen der Betriebe als auch von außen positiv beurteilt. Daher wurde das Projekt nach der Pilotphase im Stadtteil Delfshaven in neun Rotterdamer Stadtteilen aufgelegt.

Da Unternehmer mit Migrationshintergrund in benachteiligten Stadtteilen zunehmend an Bedeutung gewinnen, haben europäische Städte integrierte Projekte entwickelt, die gezielt diese Unternehmergruppe ansprechen und deren kulturellen Hintergrund einbeziehen. Der MentoorRaad von **Rotterdam** und andere Rotterdamer Projekte arbeiten mit Mentoren, die den gleichen kulturellen Hintergrund wie die Unternehmer aufweisen. Auch das Projekt City Mondial in **Den Haag** basiert auf dem wirtschaftlichen Potenzial der kulturellen Zielgruppe.

Städte müssen Partnerschaften aufbauen und spezialisierte Organisationen mit einbeziehen, um eine umfassende und effiziente Unternehmensförderung zu leisten

Häufig fehlen in benachteiligten Gebieten berufsständische Organisationen und unternehmerische Vereinigungen oder sie haben nur eine begrenzte Wirkung. Kleine Unternehmen weisen in der Regel nur eine niedrige Bereitschaft auf, in Unternehmerverbänden aktiv zu werden. Andererseits interessieren sich Unternehmerverbände im Allgemeinen nicht besonders für Betriebe und Unternehmen aus benachteiligten Gebieten. Die lokalen Verwaltungen können die Unternehmerverbände anregen, in solchen Gebieten aktiv zu werden.

Beschäftigungsförderungsbüro, Evosmos (Griechenland): Partnerschaft mit der Handelskammer

Ziele: Die Stadt Evosmos liegt in einem Ziel 1-Gebiet. Die Unternehmerschaft besteht überwiegend aus Kleinst- und Einzel- (Familien-)Unternehmen (Bars, Restaurants, kleine Läden). Seitens der Handelskammer bestand wenig Engagement für diese Gruppe. Ziel des Beschäftigungsförderungsbüros war es, die Fähigkeiten der lokalen Unternehmer zu verbessern und für mehr Offenheit für den Rat von Fachleuten zu sorgen.

Maßnahmen: Ein erster Schritt bestand darin, dass die Stadt ein kleines Team von Unternehmensberatern organisierte, das Kleinst- und Kleinunternehmen bei der Bearbeitung von Förderanträgen und der Teilnahme an Schulungsprogrammen unterstützte. Im zweiten Schritt baute das Büro eine Partnerschaft mit der örtlichen Handelskammer auf, die zunehmend stärker in die Unterstützung der Kleinst- und Kleinunternehmen eingebunden wurde. Mit dem Projekt wurde 1988 begonnen. Anfangs erbrachte das Büro Leistungen für fünf Betriebe. 17 Jahre später hatte es so viel Vertrauen bei der lokalen Unternehmerschaft erworben, dass mehr als 100 Unternehmen von den Leistungen profitierten.

Akteure: Stadt Evosmos, Unternehmensberater, Handelskammer.

Mittel: Co-finanziert aus dem EFRE, da die Stadt in einem Ziel 1-Gebiet liegt.

Wesentliche Erkenntnisse: Die Umsetzung in Evosmos kann als Beispiel für benachteiligte Gebiete mit Zugriff auf erhebliche öffentliche Unterstützung (EU-Mittel) und mit schwach ausgebildeten Unternehmerverbänden dienen.

Eine Stadt oder eine einzelne Institution kann nicht alle relevanten Beratungs- und Informationsdienstleistungen aus einer Hand anbieten. Die Stadt muss mit den Betrieben Partnerschaften aufbauen und Fachorganisationen einbeziehen, z.B. Banken, Einrichtungen der schulischen und beruflichen Bildung. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Kreditinstituten und Beratungsinstitutionen ist erforderlich, damit mögliche Finanzierungsrisiken verringert und die Kosten bei der Beantragung von Darlehen vermindert werden.

Städte sollten nachfrageorientierte Angebotspakete zur Unternehmensförderung entwickeln

Um dem umfassenden Beratungsbedarf lokaler Unternehmen zu entsprechen, sind vielseitige Pakete an Beratung und Hilfen erforderlich, welche die drei Hauptthemen persönliche Fähigkeiten, Marktzugang und Beantragung von Fremdfinanzierung umfassen. Wirksame Hilfen für Unternehmen müssen in einem Paket aus finanziellen und nicht-finanziellen Leistungen geschnürt werden, das dem spezifischen Bedarf der kleinen Unternehmen entspricht.

Eine lokale Anlaufstelle für unternehmensorientierte Dienstleistungen kann es den Unternehmen ermöglichen, ohne großen Aufwand die erforderliche Beratung und Unterstützung zu erhalten. In **Wien** ist z.B. der *Wirtschaftsservice* eine Anlaufstelle für bestehende und neue Betriebe. Der *regionale Wirtschaftsservice* ist ein mobiler Dienst, der für die rasche Unterstützung in jedem der 23 Stadtbezirke zuständig ist. Das *COM-PYTE*-Projekt in **Gijón** vereint die Stellen, die den Unternehmen Beratung und Hilfen anbieten, und es befördert deren Zusammenarbeit. Das *Amt für Wirtschaftsförderung* in **Leipzig** ist nicht nur eine Anlaufstelle für Unterstützung und Information, sondern vermittelt auch günstige Gewerbeflächen. Zahlreiche Städte wie z.B. Den Haag (mit dem Unternehmensbüro und der Gründervereinigung) oder Turin haben mit der Einrichtung so genannter „One Stop Shops“ experimentiert. Inzwischen wandelt sich dieses Konzept, und man sieht darin nicht mehr notwendigerweise eine Geschäftsstelle, in der alle Dienstleistungen unter einem Dach vorgehalten werden. Am wichtigsten ist es, einen gemeinsamen Wegweiser sowie einheitliche Standards und Verfahren zu haben,

damit sowohl die Hilfe suchenden Unternehmer als auch die Netzwerkpartner wissen, was von ihnen erwartet wird.

Manche Städte haben ein Gutscheinsystem eingeführt, mit dem Unternehmer die Förderleistungen nutzen können. Dieses System soll ein flexibles Reagieren auf die unterschiedlichen Bedarfe ermöglichen. Anstatt dem Unternehmer den Weg, den er einzuschlagen hat, genau vorzuschreiben, kann der Unternehmer Art und Anbieter der benötigten Dienstleistung frei wählen. Dies ermöglicht eine zielorientierte Vereinheitlichung der am häufigsten nachgefragten Dienstleistungen. Jahrelang wurden Unternehmensgründer, die in **Rotterdam** bei der Stadtverwaltung Beratung und Hilfen nachfragten, an einen von drei (privatwirtschaftlichen) Unternehmensberatern verwiesen. Dieser Ansatz war für die Stadt teuer, da er ohne Kostenerstattung in Anspruch genommen werden konnte und viele Existenzgründer mit unsicheren Geschäftsideen anzog. Der Unternehmer konnte sich den Berater und die Art der Beratung in der Regel nicht selbst aussuchen, und die Förderung beschränkte sich auf die Anlaufphase der Unternehmensgründung. Evaluierungen lieferten wenige Argumente, dass dieser Ansatz zu erfolgreicherer Unternehmensgründungen führt. Ein neues System mit Gutscheinen wurde 2005 eingeführt. Es ist für alle Unternehmer offen und orientiert sich stärker als das vorherige System an der Nachfrage. Der Unternehmer bestimmt seinen Bedarf und wählt selbst die Art der Unterstützung und den entsprechenden Dienstleister. Die Stadt steuert maximal 50 % oder 1.000 € zu den Kosten bei. Jeder förderwillige Unternehmer kann die Teilnahme an diesem System über ein einfaches und schnelles Verfahren beantragen. Mehr als 100 Unternehmer erhielten in den ersten vier Monaten eine Förderung. Heute gibt es mehr bestehende Unternehmer als Neugründungen und die Qualität des unternehmerischen Handelns hat sich verbessert.

2.3 Wie können Städte finanzielle Förderinstrumente an die besonderen Bedingungen benachteiligter Gebiete anpassen?

- Städte können mit regionalen oder nationalen Garantiefonds zusammenarbeiten.
- Städte können sich um die Bereitstellung von Mikrodarlehen bemühen.
- Städte können Zuschussprogramme für die Eigenkapitalbildung entwickeln.

Der Zugang zu finanziellen Mitteln ist ein bedeutender Faktor für die Entwicklung von KMU. In der Regel verschaffen Banken oder andere Kreditinstitute den Zugang zu Finanzmitteln. Wenn Kreditinstitute zögern, Projekte zu finanzieren, entstehen für Unternehmen Probleme. Für diese Zurückhaltung gibt es mindestens drei Hauptgründe⁶. Zunächst fehlen KMU ausreichende Sicherheiten (Bürgschaften), wodurch sich das Finanzierungsrisiko für die Banken erhöht. Zweitens führt der im Vergleich zur kleinen Kreditsumme hohe Aufwand für den Darlehensantrag und seine Bearbeitung zu unverhältnismäßig hohen Kosten. Drittens fehlt es an Erfahrungen über die Entwicklung von kleinen Unternehmen. Vor allem dem zweiten und dritten Punkt kann man begegnen,

6 URBACT Network ECO-FIN-NET, SMEs' Access to Finance, Cities' actions in disadvantaged urban areas, Leipzig/Brussels, June 2006.

indem KMU bei der Erstellung des Darlehensantrags entsprechende Hilfestellung erhalten. Im folgenden Abschnitt wird diese Art der Förderung näher erläutert.

Städte sollten sich an größeren Garantieprogrammen beteiligen und spezielle Darlehen für Unternehmen in benachteiligten Gebieten anbieten

Eine häufig anzutreffende, in den meisten EU-Staaten angewandte Lösung für fehlende Sicherheiten sind *Garantiefonds*. Der Garantiefonds zielt darauf ab, die Kreditvergabe an kleine Unternehmen zu erleichtern, indem das Risiko mit dem Geldgeber geteilt wird. Eine Stadt oder andere öffentliche Verwaltung kann sich für einen Beitrag zur Kapitalisierung des Fondsvermögens und/oder zu seinen laufenden Kosten entscheiden. Die Bank oder das Kreditinstitut bleibt die kredit ausreiche Stelle, doch senkt die Beteiligung der öffentlichen Behörde das Risiko der Bank. So bleibt die spezifische Fachkompetenz für das Management der Darlehen und Kredite bei den privatwirtschaftlichen Banken oder Finanzinstituten, während die lokale Verwaltung ermöglicht, dass für Betriebe in bestimmten benachteiligten Gebieten die Zugangsbarrieren für Kredite oder Risikokapital reduziert werden. In der Praxis kann diese Verbindung zwischen öffentlicher Körperschaft und Kreditinstituten unterschiedliche Formen annehmen. Das unten angeführte Beispiel aus **Marseille** zeigt, dass ein Garantiefonds auf enger Zusammenarbeit zwischen den Finanzinstituten, den öffentlichen Behörden, KMU-Experten und Verbänden der Wirtschaft aufbauen muss.

CPEM, Marseille (Frankreich): Zentrum für Beschäftigungsförderung durch KMU

Ziele: Unterstützung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit sowie Ausweitung der Beschäftigung in bestehenden KMU. Folgenden grundlegenden Fragestellungen ist zu begegnen: mangelnde Sicherheiten und fehlende Verbindungen zu Banken; benachteiligte Personen in wohlhabenden Gebieten; hohe Arbeitslosenquote.

Maßnahmen: Eine seit 1994 durchgeführte Maßnahme besteht in einem zinsfreien Darlehen für Unternehmensgründer, das als „Einzeldarlehen“ bezeichnet wird und auf eine Summe von höchstens 8.000 Euro begrenzt ist (von denen jährlich 1.500 Euro zurückzuzahlen sind). Die Regionalregierung legte im Jahr 2000 den regionalen Fonds für Darlehensgarantien auf, der als integrierte Garantie- und Wirtschaftsförderungsmaßnahme die Entwicklung von KMU mit weniger als 10 Angestellten fördern soll. Dazu wurde mit allen Banken vor Ort ein Rahmenabkommen geschlossen. Über diesen Fonds stehen Produkte zur Verfügung, die auf KMU zugeschnitten sind (Bankdarlehen bis zu 40.000 Euro mit 80%iger Garantie für Unternehmen, die jünger als 3 Jahre sind, und bis zu 50.000 € und zu 60%iger Garantie für KMU, die älter als 3 Jahre sind). Das Zentrum für Beschäftigungsförderung (CPEM) berät und unterstützt bei der Erstellung des Geschäftsplans und des Darlehensantrags. Während der ersten beiden Geschäftsjahre werden die Jungunternehmen durch Mentoren betreut, z.B. ehemalige Unternehmer und Geschäftsführer, Personen im Ruhestand, Verbandsvertreter und Einzelpersonen.

Seit 1994 wurden aus dem Fonds Einzeldarlehen von über 1 Million Euro gewährt, 1.000 KMU wurden gefördert und fast 2.000 Stellen geschaffen. Das CPEM gewährt jährlich zwischen 80 und 200 Darlehen. Derzeit befinden sich etwa 500 KMU in der Tilgung ihres Darlehens. Die Rückzahlungsquote ist sehr gut (etwa 90 %). 80 % der KMU existieren auch nach drei Jahren noch.

Akteure: Das CPEM selbst, die Stadtverwaltung von Marseille, die Handelskammer, die Region Provence-Alpes-Côte d'Azur, eine große öffentliche Bank und Großunternehmen, z.B. France Télécom.

Mittel: Die Personalkosten des CPEM werden zur Gänze von der Stadt Marseille getragen (Direktor, Geschäftsführer, fünf Kreditsachbearbeiter, drei Schreibkräfte). Die laufenden Kosten übernehmen die öffentlichen und privaten Partner. Die Finanzierung des Einzeldarlehensfonds erfolgt durch öffentliche Mittel (60 % durch lokale, nationale Körperschaften und die EU), durch private Spenden (20 % von großen und mittelständischen Unternehmen) und die Rückzahlung durch die KMU (20 %). Für die Darlehen werden ausschließlich die privaten Mittel der Banken verwendet; öffentliche Gelder für die Unterhaltung des Garantiefonds.

Wesentliche Erkenntnisse: Es handelt sich um einen sehr flexiblen und starken partnerschaftlichen Zusammenschluss, an dem die öffentliche Hand und die Privatwirtschaft beteiligt sind. Außerdem sind ehrenamtliche Akteure und alle lokal agierenden Netzwerke zur Unterstützung von KMU beteiligt.

Es ist möglich, dass ein Garantiefonds nur risikofreie Projekte fördert und damit seine Existenzberechtigung verliert. Um dies zu vermeiden, sollten Garantiefonds einen gewissen Umfang haben, um die kritische Masse zu erreichen. Häufig ist die lokale Ebene hierfür nicht angemessen, sondern vielmehr die regionale oder nationale Ebene. Mehrere europäische Städte haben die Erfahrung machen müssen, dass die Einrichtung eines Garantiefonds auf lokaler Ebene zu kostspielig und nicht nachhaltig war. Die Stadt **Gdańsk** z.B. beteiligt sich an einem *regionalen Garantiefonds*, nachdem sie zunächst ohne Erfolg versucht hatte, einen eigenen lokalen Fonds aufzulegen.

Die kritische Masse gilt auch in Bezug auf die erforderlichen Fähigkeiten und die Verwaltungskosten zum Betrieb des Fonds. Hier sind spezialisierte Finanzinstitute besser geeignet als öffentliche Behörden. Als Beispiele sind die französische KMU-Bank (als landesweites Finanzinstitut) sowie die Bürgerschaftsprogramme der deutschen Bundesländer zu nennen. Die größeren Garantiefonds sollten für einen Beitrag seitens der lokalen Verwaltung offen und gemäß verhandelbarer Bürgerschaftskonditionen gezielt auf Betriebe in bestimmten Gebieten ausgerichtet sein. Die lokale Körperschaft muss sich dann vergewissern, dass der Fonds auch wirklich kleine Projekte in den benachteiligten Gebieten berücksichtigt. Um die Nachhaltigkeit des Fonds zu sichern, sollte auf Gegengarantien auf nationaler und europäischer Ebene (Europäischer Investitionsfonds) zurückgegriffen werden.

Städte können sich um die Bereitstellung von Mikrokrediten bemühen

In benachteiligten Gebieten müssen wegen des allgemein sehr niedrigen Niveaus unternehmerischer Tätigkeit auch sehr kleine Projekte berücksichtigt werden. Städte können eine wichtige Rolle einnehmen, indem sie Privatbanken dazu anregen, kleine Darlehen für Unternehmer in benachteiligten Stadtgebieten verfügbar zu machen. Derartige Maßnahmen können sich sowohl an Existenzgründer als auch an bestehende Unternehmen richten. In **Gijón** wurden in Zusammenarbeit mit der Sparkasse (La Caixa) im Rahmen eines EQUAL-Projekts zwei Mikrokredit-Programme aufgelegt, mit denen für bestimmte soziale Zielgruppen *Mikrokredite* bereitgestellt werden.

Mikrokredite, Gijón (Spanien): Zugang zu finanziellen Mitteln für Kleinunternehmen

Ziele: Die Stadt Gijon betrachtet Kleinunternehmen als wesentlichen Träger der wirtschaftlichen Entwicklung und bedeutsam für die Schaffung von Arbeitsplätzen. Sie ist daher in unterschiedliche Unterstützungsaktivitäten für unternehmerische Projekte mit Finanzierungsproblemen eingebunden.

Maßnahmen: Die Stadt Gijón hat eine Zusammenarbeit mit der Sparkasse (La Caixa) aufgebaut, durch die bestimmten Zielgruppen Mikrokredite angeboten werden können: Familien mit einem Elternteil, Migranten, Menschen über 45, behinderte Frauen und Langzeitarbeitslose. Der Höchstbetrag für den Kredit sind 15.000 Euro bei einem Rückzahlungszeitraum von 4 Jahren und einem Zinssatz von 5,5 %.

Außerdem stellte die Stadt Gijón gemeinsam mit der Stadt Avilés neu gegründeten und bestehenden Kleinunternehmen „Städtische EQUAL-Mikrokredite“ bereit. Dieses im Rahmen der EQUAL-Initiative umgesetzte Projekt stellt Kleindarlehen mit integrierter Bürgschaft für Finanzinvestitionen in Höhe des Betriebskapitals von bis zu 50 % (Gesamtbetrag) bzw. 30.000 Euro bereit. Die Rückzahlungsfrist liegt bei 3 bis 5 Jahren, der Zinssatz bei 4 %. Die Darlehen werden über den regionalen Garantiefonds (ASTURGAR) abgesichert und in Kooperation mit den Finanzeinrichtungen zu besseren Konditionen angeboten.

Akteure: Die EQUAL-Projektinitiative fußt auf einer Vereinbarung zwischen ASTURGAR, den Städten sowie weiteren lokalen und regionalen Unterstützern, z.B. das städtische Unternehmenszentrum in Gijón und La Curtidora in Avilés.

Mittel: Der jährliche Umsatz an EQUAL-Mikrokrediten liegt unter 600.000 Euro.

Wesentliche Erkenntnisse: Zu den innovativen Aspekten gehörte die Einbeziehung der Banken und des regionalen Garantiefonds in die Entwicklungen vor Ort sowie das Angebot von Mikrokrediten auf lokaler Ebene durch den Abschluss von Vereinbarungen mit den Finanzinstituten und Wirtschaftsförderungsdiensten.

Eine deutliche Marktlücke für Mikrofinanzierung besteht in den neuen Mitgliedsstaaten, in denen das Sozialversicherungswesen noch nicht so stark ausgebildet ist wie in der EU-15. Unter den alten Mitgliedsstaaten hat Frankreich eine der ausgeprägtesten Traditionen der Mikrofinanzierung mit zwei landesweiten Netzen, die unterschiedliche Ansätze verfolgen. Die ADIE gewährt jährlich etwa 9.000 sehr kleine Kredite (im Durchschnitt unter 4.000 Euro) zu marktnahen Zinssätzen und ohne Garantie, während das Netzwerk „France Initiative Réseau“ aus lokalen Aktionsplattformen besteht und zinslose Darlehen (ebenfalls ohne Garantien) vergibt. Die Experten für Mikrofinanzierung in diesen Netzwerken sind ideale Partner für die Städte.

Städte können Förderprogramme auflegen und die Förderkriterien direkt bestimmen

Unzureichender Zugang zu Finanzen kann in benachteiligten Gebieten direkte finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand in Form von *Zuschüssen* legitimieren. Für lokale Entscheidungsträger haben Zuschussinstrumente den Vorteil, dass sie einfach auf bestimmte Gruppen von Betrieben und auf ein bestimmtes Gebiet ausgerichtet werden können. Zuschüsse können von unternehmerischen Projekten verwendet werden,

um das Eigenkapital zu erhöhen und so den Zugang zu anderen Finanzierungsformen zu erleichtern. Einer der wesentlichen Vorteile für Betriebe ist die schnelle Verfügbarkeit. Ein Nachteil des Zuschussprogramms sind seine hohen Kosten, wodurch dieses Instrument oft nur bei vorhandenen nationalen und/oder europäischen Fördermitteln möglich ist. So entwickelten die deutschen Städte **Kassel, Leipzig** und **Gera** umfassende *lokale Zuschussprogramme* in URBAN-Gebieten, die innerhalb von Ziel 1- oder 2-Gebieten liegen. Gera und Leipzig sind Ziel 1- und Kassel Ziel 2-Gebiet, so dass die Beihilfeintensität gemäß dem EU-Beihilferahmen unterschiedlich ist. In Gera und Leipzig liegen die Zuschüsse zwischen 35 % und 50 % der Investitionskosten. In der neuen Förderperiode ab 2007 wird dieses Instrument stärker in den neuen als in den alten Mitgliedstaaten zum Einsatz kommen, weil in letzteren weniger Gebiete unter das Konvergenz-Ziel fallen.

Projekt Lokale Ökonomie, Kassel (Deutschland): Bezuschussungsprogramm für KMU

Ziele: Stabilisierung der Lage von KMU in einem URBAN II-Gebiet; Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze; Erhalt bestehender Arbeitsplätze; Vermeidung von Gewerbeleerstand.

Maßnahmen: Im Verlauf der Jahre 2004 und 2005 gewährte die Stadt Kassel im Rahmen des URBAN II-Programms nicht rückzahlbare Zuschüsse für die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen und Lehrstellen, für Investitionen von Jungunternehmern, für Betriebserweiterungen und für die Verlagerung von Unternehmen in das URBAN II-Gebiet. Die Zuschüsse blieben unter der „de minimis“-Schwelle und wurden nach einer ersten Phase auf 20.000 Euro gesenkt. Die Subventionen konnten für Existenzgründungen bis zu 30 % und für bestehende Unternehmen bis zu 20 % der Kosten ausmachen. Einen zusätzlichen Bonus gab es für die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Es konnten sich nur Unternehmer bewerben, die aus keinen anderen nationalen oder regionalen Programmen Förderung erhielten. Die Zielgruppe setzte sich aus KMU und Freiberuflern zusammen, die sonst die lokale Verwaltung nicht auf Unterstützung angesprochen hätten. Unternehmern, die keine Erfahrungen mit den bürokratischen Anforderungen eines Antragsverfahrens hatten, wurde ein Sozialarbeiter zur Seite gestellt. Insgesamt 69 KMU wurden gefördert, 34 davon waren Existenzgründungen. Die Anzahl neuer Arbeitsplätze belief sich auf 129; 33 Lehrstellen wurden geschaffen.

Akteure: Das Projekt wurde von der Stadtverwaltung Kassel gestartet. Über die Zuschüsse entschied eine Kommission (zu der u.a. Vertreter der Industrie- und Handelskammer, das Amt für Wirtschaftsentwicklung und das Stadtplanungsamt gehörten).

Wesentliche Erkenntnisse: Durch den Sozialarbeiter sank die Hemmschwelle, einen Antrag zu stellen. Mehr als die Hälfte der Antragsteller beantragte einen Finanzierungszuschuss von weniger als 10.000 Euro, womit sich zeigt, dass für den Unternehmensstart auch geringe Summen ausreichen.

Zuschüsse ermöglichen eine Unterstützung der Unternehmen mit Eigenkapital. Diese Art der Eigenkapitalförderung ist für kleine Projekte in benachteiligten Gebieten besser geeignet als Maßnahmen mit Beteiligungskapital (Venture Capital), die größere Vorhaben betreffen (mindestens 100.000 bis 200.000 Euro). Aufgrund der Zuschüsse können Unternehmen auch leichter Bankdarlehen erhalten.

2.4 Wie können Städte in räumlich begrenzten Gebieten spezifische Förderungen für die Unternehmensentwicklung einsetzen?

- Städte können durch steuerliche Maßnahmen kleinere Investitionen anregen.
- Städte können bei der öffentlichen Auftragsvergabe lokale Betriebe besonders berücksichtigen.
- Städte können in bestimmten Bereichen die Entstehung von Partnerschaften anregen.
- Städte können in ausgewiesenen Bereichen ein integriertes Maßnahmenpaket zur Unternehmensförderung anbieten.

Einzelne Städte versuchen, in bestimmten Stadtteilen die grundlegenden Voraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten zu verbessern. Dazu gehören:

- die Befreiung oder Senkung von Steuern und Sozialabgaben, wie in den „Zones Franches Urbaines“ (städtische Freihandelszonen) Frankreichs praktiziert;
- die Bildung von Partnerschaften, durch die sich zusätzliche lokale Einnahmen für gemeinsame wirtschaftliche Zielsetzungen erreichen lassen, wie in den „Business Improvement Districts“ (Gewerbeausbaugebiete) in Großbritannien sowie
- als Angebot eines Pakets aus Zuschüssen und Unternehmensunterstützung wie in den „Kansenzones“ (Chancengebiete) der Niederlande.

All diese Maßnahmen müssen sorgfältig gehandhabt werden, damit sie nicht gegen das *EU-Wettbewerbsrecht* verstoßen, weil sie ausdrücklich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Stadtteil gegenüber anderen Städten oder Regionen verbessern sollen.

In den Zielgebieten lassen sich Investitionen durch steuerliche Instrumente anregen

Anreize in Form ausgewählter Steuerbefreiungen und Befreiungen von Sozialversicherungsabgaben können dazu beitragen, dass mehr Kleininvestitionen getätigt werden und neue Arbeitsplätze entstehen. So verwendet die Stadt Dublin Steuererlasse gezielt zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung. In Frankreich wurde eine landesweite Politik aufgelegt, die gezielt benachteiligte städtische Gebiete berücksichtigt.

Zone franche urbaine (Frankreich): Nationaler Rahmen zur Belebung der Wirtschaft in benachteiligten Stadtgebieten

Ziele: Stimulierung neuer Ansiedlungen und Investitionen in benachteiligten Stadtgebieten durch Befreiung von Steuern und Sozialversicherungsabgaben, die gezielt auf kleine Unternehmen in ausgewiesenen Zonen ausgerichtet sind.

Maßnahmen: 1996 wurden 44 städtische Wirtschaftszonen ausgewiesen, von denen jede mehr als 10.000 Einwohner hat und gemäß den durch den französischen Gesetzgeber festgelegten Kriterien als besonders benachteiligt gilt. Die Anzahl erhöhte sich 1999, als weitere 41 benachteiligte Stadtgebiete als Förderzonen ausgewiesen wurden. Bei der jüngsten Erweiterung 2006 wurden weitere 15 Zonen gebildet. Fol-

gende Förderinstrumente werden eingesetzt: (i) Befreiung von der Einkommensteuer für Unternehmen; (ii) Befreiung von Sozialversicherungsabgaben; (iii) Befreiung von Beiträgen zum Gesundheitswesen für Handwerker und Händler; (iv) Befreiung von der Grundsteuer und der Gewerbesteuer.

Akteure: Es handelt sich um ein nationales Instrument, das von den örtlichen Behörden auf lokaler Ebene umgesetzt wird.

Mittel: Über die Jahre haben sich die jährlichen Kosten für die *Zones Franches Urbaines* erhöht, da diese von immer mehr Unternehmen in Anspruch genommen werden und sich die Anzahl der Zonen vergrößert hat. 1997 beliefen sich die Gesamtkosten auf 141 Millionen Euro; 2007 wird ein Budget von insgesamt 330 Millionen Euro genannt.

Wesentliche Erkenntnisse: Für die Städte ist dieses nationale Instrument von Bedeutung bei der Anregung von wirtschaftlichen Aktivitäten in Stadtgebieten. Es wird lokal im Rahmen einer umfassenderen, integrierten Politik zur Förderung lokaler Unternehmen umgesetzt. In den ersten vier Jahren dieser Politik erhöhte sich die Anzahl an Unternehmen in den Zonen um 75 %, während sich die Anzahl der Beschäftigten fast verdreifachte⁷.

Für die französischen Städte ist das nationale Instrument der städtischen Freihandelszonen für die Förderung der wirtschaftlichen Aktivität in ihren Stadtgebieten von Bedeutung. Dieses Instrument kann vor Ort im Rahmen einer umfassenden, integrierten Politik zur Förderung des örtlichen Unternehmertums umgesetzt werden.

Städte können innerhalb ihrer öffentlichen Vergabeverfahren lokale oder sozialwirtschaftliche Unternehmen besonders berücksichtigen

Lokale Behörden können für ortsansässige Unternehmen wichtige Abnehmer sein. Spezifische Instrumente können Unternehmen aus benachteiligten Stadtgebieten begünstigen. Städte, die derartige Instrumente eingeführt haben, stoßen rasch an Grenzen, die das *EU-Wettbewerbsrecht für die öffentliche Auftragsvergabe* setzt. Erfahrungen aus der Praxis zeigen jedoch, dass es möglich ist, effektive Instrumente zu entwickeln, die im Einklang mit den EU-Regeln stehen. Die europäische Gesetzgebung zu öffentlichen Ausschreibungen erlaubt es lokalen Behörden, Sozialklauseln in ihre Beschaffungsverfahren einzuführen, wobei dies nicht zu einer geografischen Diskriminierung führen darf. In jüngerer Vergangenheit haben Städte mindestens zwei unterschiedliche Ansätze angewendet, um ihre Kaufkraft für die Schaffung lokaler Arbeitsplätze einzusetzen. Der erste begünstigt *privat-wirtschaftliche Unternehmen*, wenn diese bereit sind, eine bestimmte Anzahl ortsansässiger Arbeitsloser einzustellen. Der zweite bevorzugt *sozialwirtschaftliche Unternehmen*, die nicht nur ortsansässige Personen beschäftigen, sondern auch „soziales Kapital“ aufbauen. Der erste Ansatz wird im Abschnitt zur lokalen Beschäftigung näher erläutert.

⁷ République Française, Ministère Délégué à la Ville et la Rénovation Urbaine, *Bilan des Zones franches urbaines*, Rapport au Parlement, Dezember 2002.

Die Stadt **Sheffield**⁸ zeigt ein interessantes Beispiel für den zweiten Ansatz. Dort gibt man rund 40 % des Budgets für öffentliche Aufträge an sozialwirtschaftliche Unternehmen aus. Ziel war es dabei nicht allein, Beschäftigung zu schaffen. In einigen der am stärksten benachteiligten Gebieten der Stadt sollte auch soziales Kapital und ein Gefühl für ein gemeinschaftliches „Unternehmen“ aufgebaut werden, um dadurch soziale Bedürfnisse zu befriedigen. Die Stadt Turin hat in ihren städtischen Ausschreibungen eine Klausel zur dauerhaften Eingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt eingeführt, durch die Aufträge an 22 sozialwirtschaftliche Genossenschaften vergeben wurden, die über 400 benachteiligte Personen beschäftigen.

Es können Instrumente zur Bildung von Partnerschaften in bestimmten Bereichen eingesetzt werden

Der Ansatz der *Business Improvement Districts (BID)* in Großbritannien umfasst eine Partnerschaftvereinbarung, durch die lokale Behörden und die lokale Unternehmerschaft gemeinsam Aktionen verfolgen, die sich auf die örtlichen sozialen und ethnischen Gruppen und das lokale Geschäftsklima positiv auswirken. Dabei handelt es sich um einen genau abgegrenzten geografischen Bereich. Die dort ansässigen Betriebe haben sich dafür ausgesprochen, gemeinsam in lokale Aufwertungsmaßnahmen und flankierende Dienstleistungen zu investieren, um ihr Gewerbeumfeld zu verbessern. Die Ausweisung eines BID in einer Stadt basiert auf einer Reihe von nationalen Vorschriften über deren Einrichtung und Betrieb. Die genauen Inhalte eines BID werden von den lokalen Betrieben gemeinsam mit der lokalen Verwaltung festgelegt, und die entsprechende Abstimmung darüber erfolgt durch alle Gewerbetreibenden, die eine lokale Gewerbeabgabe zahlen (eine lokale von den Geschäftsinhabern erhobene Steuer). Die Mehrheit der Grundsteuerpflichtigen willigen bereits im Vorfeld ein, wofür ihr Geld ausgegeben wird, und wie viel sie über die normale Höhe der Abgabe hinaus zusätzlich zu zahlen bereit sind. Sobald der BID-Vorschlag per Abstimmung angenommen wurde, sind alle Grundsteuerpflichtigen dazu verpflichtet, die Zusatzabgabe während der vereinbarten Zeitdauer zu zahlen. Dieser Ansatz ermöglicht den Ausschluss von Trittbrettfahrern. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass außerhalb des normalen kommunalen Haushalts eine stabile Finanzierung besteht. Mitte 2006 war der Einrichtung von 29 BIDs zugestimmt worden.

BID Broad Street, Birmingham (Großbritannien): formalisierte Partnerschaft zur Aufwertung eines innerstädtischen Freizeit- und Gewerbegebiets

Ziele: Die Prioritäten für das Gebiet vereint das Motto „Heller, sicherer, sauberer“. Ziel ist es, die Außenwahrnehmung und das Image des Gebiets zu verbessern, die Anzahl und Dauer auswärtiger Besucher zu erhöhen, den Kunden und Beschäftigten ein helleres, sichereres und saubereres Umfeld zu bieten und sichtbaren Stolz, das Vertrauen von Investoren sowie nachhaltige aktivitätsorientierte Investitionen zu erreichen.

Maßnahmen: Das Gebiet um die Broad Street ist ein (abendliches) Freizeit- und Vergnügungsgebiet mit 320 Betrieben, von denen 52 % Freizeit- und Unterhaltungs-

8 Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, Évaluation des Politiques de service des administrations locales qui concourent au financement privé des projets de développement dans les quartiers défavorisés. Kent Hudson, Klaus Werner, Michel Garcin, Antonin Stephany, Abschlussbericht Juli 2006.

unternehmen und 41 % Büros sind. Die Hauptbestandteile des Programms sind die Anstellung eines Broad Street Managers, die Einsetzung eines Rund-um-die-Uhr-Wachdienstes, zusätzliche Straßenreinigung und Blumenschmuck sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Akteure: Der Business Improvement District Broad Street wird von der „Birmingham City Centre Partnership (BCCP)“ betrieben. BCCP ist eine Partnerschaft von öffentlichen und privaten Gesellschaftern, z.B. die Stadtverwaltung von Birmingham, die Polizei der West Midlands, Einzelhandelsverbände und große Einzelhandelshäuser.

Mittel: Die BID-Maßnahmen werden durch einen Teil der Gewerbeabgabe, die von Betrieben des Gebietes erhoben wird, finanziert. Nach der Abgabenordnung zahlen Freizeitbetriebe aus dem Kernbereich rund um die Broad Street 2 % und alle anderen Betriebe 1 % der Bemessungsgrundlage. In weiter entfernten Bereichen zahlen alle Betriebe 0,5 % der Bemessungsgrundlage.

Wesentliche Erkenntnisse: Bereits ein Jahr nach Einrichtung hatte sich die Außenwahrnehmung des Gebiets verbessert. Die Quote von Gewaltverbrechen sank um 9,4 %. BCCP bereitet die Einrichtung weiterer BIDs in Birmingham vor.

In **Deutschland** gibt es für BID-Initiativen keinen bundesweiten Rahmen. Die Länder Hamburg und Hessen haben ein eigenes BID-Gesetz verabschiedet, und mehrere andere Länder diskutieren Gesetzesinitiativen oder fördern ähnliche Ansätze ohne dafür eigens einen gesetzlichen Rahmen geschaffen zu haben.

Obwohl BIDs ein viel versprechendes Instrument zur wirtschaftlichen Neubelebung sind, muss in Bezug auf benachteiligte Gebiete ein zentraler Aspekt berücksichtigt werden: BIDs sind bislang nur in zentral gelegenen Gebieten mit einem gewissen Grad an Gewerbetätigkeit eingerichtet worden. Es gibt kaum Erfahrungen mit BIDs in stark benachteiligten Stadtvierteln. Dennoch gilt es aufgrund der guten Erfahrungen mit Nachbarschafts-Management, das auf dem Konzept des City-Management basiert, zu erproben, inwieweit BIDs auf die wirtschaftliche Neubelebung von benachteiligten Gebieten zugeschnitten werden können.

Städte können für unternehmerische Aktivitäten in bestimmten Gebieten ein integriertes Maßnahmenpaket aus Zuschüssen, Wirtschaftsförderung und Investitionen anbieten

Um die zahlreichen Probleme in benachteiligten Gebieten zu lösen, kann eine integrierte Politik Maßnahmen zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung kombinieren. Die URBAN-Programme fördern die Umsetzung integrierter Maßnahmenpakete, die auf die Unternehmensentwicklung ausgerichtet sind. Im neuen Förderzeitraum 2007-2013 müssen die Mitgliedsstaaten, Regionen und Städte diese Pakete mit Hilfe der Mainstream-Förderung entwickeln. Die Kansenzones (Chancenzonen) von Rotterdam stellen ein Beispiel für die Kooperation zwischen der nationalen Regierung und der Stadt bei der Finanzierung eines integrierten Programms dar.

Chancenzonen, Rotterdam (Niederlande): Umfassendes Programm für gebietsbezogene Unternehmensförderung

Ziele: Verbesserung der wirtschaftlichen Situation bestimmter Gebiete der Stadt Rotterdam durch die Erleichterung privater Investitionen, indem ein integrierter Instrumentenmix umgesetzt wird.

Maßnahmen: Das Chancenzonen-Projekt in Rotterdam ist eine integrierte Initiative zur Wirtschaftsförderung in bestimmten Gebieten, welche folgende Unterstützungssangebote kombiniert: Investitionszuschüsse für KMU, Mikrokredite durch Banken, Beratung für Unternehmensgründer, eine öffentlich-private Partnerschaft beim Gebietsmanagement, öffentliche Investitionen zur Revitalisierung von Gewerbeflächen, ein Schulungsprogramm für gefährdete Jugendliche und ein Online-Informationssystem zu verfügbaren Immobilien. Das Zuschussprogramm bietet eine Subvention in Höhe von 50 % der Investitionen von Unternehmern und Vermietern in dauerhafte Investitionsgüter oder die Erneuerung von Gewerbeflächen (Mindestzuschuss 2.000 Euro. Höchstbetrag 100.000 Euro). Die Stadt hat mit drei Banken eine Vereinbarung getroffen, dass für Darlehensanträge von Unternehmern, die einen Zuschuss erhalten, weniger strikte Bewertungskriterien gelten. Ein Teil der örtlich erhobenen Grundsteuer (bis zu 2 Millionen Euro jährlich) wird den Gebieten „zurückgezahlt“. Die Bezirksverwaltung und die Geschäftsinhaber entscheiden gemeinsam, wie diese Mittel zu investieren sind, um das Geschäftsumfeld zu verbessern.

Akteure: Stadt Rotterdam, Rotterdamer Stadtentwicklungsgesellschaft, Stadtbezirke Charlois und Feyenoord, die nationale Regierung, Geschäftsinhaber und andere Unternehmer, drei Banken, Projektentwickler, Grundeigentümer, Berufsschulen.

Mittel: Die Stadt und die Landesregierung investieren das gesamte Budget von 48 Millionen Euro von 2005 bis 2008 je zur Hälfte.

Wesentliche Erkenntnisse: Während des ersten Jahres hat sich das Zuschussprogramm als erfolgreicher Investitionsanreiz erwiesen. Bis September 2006 waren 515 Förderanträge mit einer Gesamtinvestitionssumme von 14 Millionen Euro (davon 5,2 Millionen aus der Privatwirtschaft) eingegangen.

2.5 Wie können Städte die Chancen benachteiligter Gebiete für wirtschaftliche Aktivitäten nutzen?

- Städte können Informationen zur Identifizierung von Marktchancen aufbereiten.
- Städte können aktiv nach Marktchancen suchen und diese mit Marketinginstrumenten vermitteln.
- Städte können auf Grund der erkannten Marktchancen unternehmerisch tätig werden oder sich an Unternehmen beteiligen.

Städte können Informationsdienste zu Wirtschafts-, Immobilien- und Arbeitsmärkten zur Unterstützung der Privatwirtschaft aufbauen

Städtische Verwaltungen können die grundlegenden Informationen über den lokalen Markt bereitstellen, damit die KMU über die Marktbedingungen besser Bescheid wissen. Die KMU können mit diesen Informationen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und Geschäftschancen erkennen. Für den Großraum **Lyon** wurde der „*Observatoire Partenarial Lyonnais en Économie*“ (OPALE: Partnerschaftlicher Wirtschaftsinformationsdienst von Lyon) ins Leben gerufen, der regelmäßig aktualisierte Beschäftigungs- und Wirtschaftsdaten für relativ kleine Gebiete liefert. Auch die Stadt **Neapel** hat in benachteiligten Stadtgebieten vier *Zentren für wirtschaftliche Vorqualifizierung (CUORE)* eingerichtet. Das Kernelement von CUORE ist ein Informationsdienst, der zur direkten Unterstützung der KMU ständig aktualisiert wird. Die Unterstützung betrifft die Suche nach Gewerbeflächen, die Erschließung neuer (ausländischer) Märkte, Einstellung von Personal und Verfahren zur Umwandlung von Schwarzmarktbeschäftigung in rentable Projekte des geregelten Arbeitsmarktes.

Jüngst empfahl ein Bericht des französischen Verkehrs- und Infrastrukturministeriums⁹ auf der Grundlage von Erfahrungen aus Amerika, dass Städte hinsichtlich der Nutzung von Informationen einen deutlich weiter reichenden und strategischen Ansatz wählen sollten, um Wirtschaftsaktivitäten und Beschäftigung zu schaffen. Es heißt dort, dass Städte die Effizienz lokaler Immobilien-, Güter- und Arbeitsmärkte wesentlich beeinflussen können, indem sie beispielsweise Daten über Immobilienpreise, Baugenehmigungen, offene Stellen, öffentliche Dienstleistungen und Entwicklungstendenzen privater und öffentlicher Investitionen bündeln. Viele dieser Informationen können über IT-basierte Geografische Informationssysteme (GIS) in einer leicht zugänglichen Form auf kleinräumiger Ebene bereitgestellt werden. Dadurch werden sowohl öffentliche als auch private Investoren in die Lage versetzt, einige der Stärken des benachteiligten Gebiets zu erkennen und davon zu profitieren.

In **Sheffield** wurde über GIS die Lebensqualität in 100 Stadtgebieten analysiert, indem im Rahmen des Projekts „*Successful Neighbourhood Information*“ die Qualität von sieben zentralen Dienstleistungen grafisch in einer Karte dargestellt wurde. Diese Daten dienen als Grundlage für die „Lokalen Gebietsvereinbarungen“ zwischen der örtlichen Verwaltung und den nationalen Regierungsstellen, die Investitionen im fraglichen Gebiet planen.

Städte können aktiv nach Marktchancen suchen und diese dem privaten Sektor durch gebietsbezogenes Marketing vermitteln

Durch Marketing- und Werbestrategien kann eine Stadt potenzielle Kleininvestoren auf bestimmte Geschäftsmöglichkeiten hinweisen und bereits vorhandene wirtschaftliche Aktivitäten weiter fördern. Die Marketingaktionen können zu einem verstärkten Bewusstsein bei den Endkunden führen und so den potenziellen Markt vergrößern.

Lokale ethnische Gruppen bieten einen großen Markt. Außerdem bringen die Neuankömmlinge häufig die Kultur von Familiengewerbe und flexiblen Arbeitszeiten in eine Gesellschaft ein, in der immer kürzere Arbeitszeiten und eine Abneigung gegen Arbeit außerhalb der Büroöffnungszeiten vorherrschen. Indem die kulturelle Vielfalt als Stärke

9 Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, Évaluation des Politiques de service des administrations locales qui concourent au financement privé des projets de développement dans les quartiers défavorisés. Kent Hudson, Klaus Werner, Michel Garcin, Antonin Stephany, Abschlussbericht Juli 2006.

und nicht als Schwäche angesehen und als ein touristisches Produkt vermarktet wird, kann die lokale Verwaltung die multikulturelle Bevölkerung mit der lokalen Ökonomie verbinden und für Stadtgebiete mit den höchsten Migrantenteilen ein positives Image aufbauen.

In **Den Haag** ist ein wesentliches Ziel der städtischen Wirtschaftspolitik die Förderung von Unternehmensgründern, insbesondere der aus ethnischen Minderheiten. Mit der Initiative *City Mondial* soll in von Migranten geprägten Stadtteilen ein positives Verhältnis zwischen den unterschiedlichen Kulturen und die Grundlage für ökonomische Aktivitäten hergestellt werden. Etwa 300 von jährlich 1.700 neuen Unternehmen werden von Personen aus ethnischen Minderheiten gegründet, und die Zahl wächst. Die meisten Personen aus ethnischen Minderheiten eröffnen ein Geschäft im Einzelhandel oder der Gastronomie und zielen auf ethnische Mitbürger als Kunden ab. Im Tourismus ist die Geschäftstätigkeit, die auf den Bedarf von Einwanderern abhebt, unterrepräsentiert, obwohl es in diesem Bereich ein riesiges Potenzial gibt. Zur Veranschaulichung sei erwähnt, dass jährlich über 25 Millionen Menschen die verschiedenen Stadtteile von Den Haag besuchen und über 400 Millionen Dollar ausgeben. Multikulturelle Angebote und Dienstleistungen in den bisher ausgegrenzten Stadtgebieten bieten gute Perspektiven für die Entwicklung eines exotischen Tourismusprodukts. Zugleich bietet der Tourismus eine Gelegenheit, das unternehmerische Handeln von Einwanderern mit der kulturellen und wirtschaftlichen Integration zu verknüpfen.

Weitere Beispiele für Stadtteilmarketing sind die Werbung für lokale Firmen-Cluster derselben Branche, z.B. Musik, Mode, Lebensmittel. Solche Möglichkeiten werden in Kapitel 4 näher beleuchtet.

Städte können selbst unternehmerisch tätig werden oder sich an Unternehmen beteiligen

Eines der Merkmale benachteiligter Gebiete besteht in einem unzureichenden Besitz mit Unternehmen. Städte können daher zusätzlich aktiv zu werden, um die wirtschaftliche Entwicklung zu stärken. Hierzu sollen bestehende Unternehmen erweitert und die Zahl neuer Unternehmen erhöht werden. Städte entwickelten zunächst spezielle Instrumente, um bestehende Betriebe zu unterstützen. Als sich jedoch herausstellte, dass dies nicht ausreichte, beteiligten sich einige Städte direkt an der Förderung und Entwicklung neuer Betriebe.

Manchmal reicht es aus, grundlegende Daten und Information über vorhandene Marktpotenziale bereitzustellen, wie das oben aufgeführte Beispiel von **Den Haag** illustriert. Durch gezielte Information können Marktteilnehmer zum Handeln angeregt werden.

In anderen Fällen kann das Engagement der Stadt jedoch bis hin zur Gründung eigener Unternehmen gehen. Dies bezieht sich auf die unternehmerische Fähigkeit von Städten, und sie findet sich in der Regel im Bereich der Sozialwirtschaft, die besser zum öffentlich-rechtlichen Status der lokalen Verwaltung passt. Dabei nimmt die Stadt insofern eine Sonderrolle ein, als sie in ihrem Geschäftsplan regelmäßig fließende öffentliche Gelder (z.B. Inanspruchnahme des Sozialversicherungs- oder Gesundheitshaushalts) mit berücksichtigen kann.

Als die Stadt **Syrakus** mit der Schließung eines großen Krankenhauses für Körperbehinderte konfrontiert war, erreichte sie als Lösung für die weitere Pflege der Körperbehinderten des benachteiligten Gebiets die Einrichtung eines sogenannten *Familienheims* für Körperbehinderte. Betrieben wird es durch eigenes, genossenschaftlich organisier-

tes Personal, das dieselben Aufgaben wie zuvor im Krankenhaus übernimmt, heute aber in einer kleineren Pflegeeinrichtung tätig ist. Der Geschäftsplan für das Familienheim war zunächst von der Stadt erstellt und dann der Genossenschaft übergeben worden. Die Nachhaltigkeit des Unternehmens ist sichergestellt, da die Sozialversicherung der Patienten die Kosten übernimmt.

Eine zusätzliche Bedeutung der Sozialwirtschaft besteht darin, dass eine Unternehmensgründung in diesem Bereich nicht im üblichen kapitalistischen Sinn gesehen wird. Die Beteiligten denken in erster Linie nicht an Investitionsrenditen, sondern an die Schaffung ihrer eigenen Arbeitsplätze. Im folgenden Kapitel werden weitere Beispiele von sozialwirtschaftlichen Unternehmen und ihr Bezug zum lokalen Arbeitsmarkt erläutert.

2.6 Fazit: Nachfrageorientierte und gebietsbezogene Maßnahmenpakete zur Förderung von Unternehmen

In benachteiligten Gebieten ist der Grad an unternehmerischer Tätigkeit niedrig. Da Unternehmen der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung sind, ist die Förderung bestehender Unternehmen sowie der von Unternehmensgründungen nötig. Die wichtigste Zielgruppe der Wirtschaftsförderung in benachteiligten Stadtvierteln sind Kleinst- und Kleinunternehmer. Von dieser Zielgruppe werden die klassischen Instrumente der Wirtschaftsförderung häufig nicht in Anspruch genommen. Die Städte spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Förderinstrumenten, die besser auf den Bedarf der ansässigen Unternehmerschaft, insbesondere derjenigen in benachteiligten Gebieten, zugeschnitten sind. Städte können für nationale und regionale Entwicklungspolitiken einen zusätzlichen Nutzen einbringen und mitunter eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung neuer Instrumente übernehmen.

Ein bedeutsames Ziel der erläuterten Instrumente und Politikansätze ist die Schaffung eines positiven Geschäftsklimas in den jeweiligen Stadtgebieten. Dabei sollte am Anfang die Identifizierung der Chancen stehen, die in einem Viertel existieren. Unterschiedliche lokale Umfelder erfordern unterschiedliches Handeln.

Städte können aktiv auf die Unternehmer zugehen und ihnen helfen, ihren Bedarf an externer Unterstützung zu erkennen

Dass Mikrokredite verfügbar sind, heißt noch nicht, dass sie von den Zielgruppen auch in Anspruch genommen werden. Die Zielgruppen müssen die Angebote kennen und in der Lage sein, einen nachvollziehbaren und tragfähigen Geschäftsplan vorzulegen. Unternehmer können auch in den Genuss anderer Hilfen kommen, z.B. persönliches Training und Schulung hinsichtlich wichtiger Schritte wie Entwicklung eines Geschäftsplans oder die Beantragung eines Darlehens. Effiziente Förderinstrumente, die KMU den Zugang zu finanziellen Mitteln erleichtern, werden als Maßnahmenpaket oder als Kombination von finanziellen und nichtfinanziellen Leistungen aufgelegt. Dieses Maßnahmenpaket muss den Erfordernissen von Kleinbetrieben entsprechen.

Persönliche und stärker nachfragegesteuerte Förderleistungen passen besser zu Unternehmen in benachteiligten Stadtgebieten. Spezifische Charakteristika der ansässigen Bevölkerung in benachteiligten Gebieten sollten berücksichtigt werden. Durch Mentorenkonzepte und individuelle Hilfen können örtliche Unternehmer mit unterschiedlichem Hintergrund erfolgreicher angesprochen werden. Durch die Schaffung lokaler Netzwerke kann die gegenseitige und partnerschaftliche Unterstützung angeregt wer-

den, und bei bestehenden Unternehmen kann ein stärkeres Bewusstsein zur Nutzung weiterer Fördermöglichkeiten geschaffen werden.

Aktiv auf die Personen zuzugehen, erfordert viel Zeit und daher auch entsprechende Mittel. Ohne Betreuung vor Ort ist jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass die Instrumente und Maßnahmen auch die Zielgruppe erreichen, nicht besonders groß.

Städte können Mikrokredite für Unternehmer in benachteiligten Gebieten gewährleisten

Kleinst- und Kleinunternehmen sind für benachteiligte Stadtgebiete von großer Bedeutung und müssen daher ernst genommen und gestärkt werden. Da die Unternehmensstruktur dieser Gebiete schwach ausgebildet ist, besteht die Notwendigkeit, jede Erfolg versprechende Initiative zu fördern. Weil solche Projekte aber für Banken und andere Finanzinstitute nicht selten mit hohem Risiko verbunden sind, erhalten die Unternehmer nur schwer Darlehen.

In Zusammenarbeit mit nationalen und/oder regionalen Akteuren können Städte Garantiefonds auflegen, die gezielt auf die Darlehensvergabe an KMU in benachteiligten Gebieten zugeschnitten sind. Banken und andere Finanzinstitute können der Zielgruppe leichter Darlehen gewähren, wenn ein Teil des Risikos durch den Garantiefonds übernommen wird. Die Stadt gewährleistet, dass die Darlehen den Unternehmern in den benachteiligten Gebieten zugute kommen. Die Verwaltung der Darlehen überlässt sie aber den Finanzinstituten.

Städte können Partnerschaften mit öffentlichen und privatwirtschaftlichen Einrichtungen eingehen und ein nachfrageorientiertes Paket an Hilfen und Beratungsdienstleistungen anbieten

Die Stadt muss Partnerschaften aufbauen und Finanzinstitutionen, Bildungs- und Qualifizierungseinrichtungen, Unternehmerverbände und andere Organisationen mit einbeziehen, die das Vertrauen in benachteiligten Stadtteilen genießen. So kann ein komplettes Angebot an Unterstützung für alle Phasen der Geschäftsentwicklung gesichert werden.

Um sich auf die unterschiedliche Nachfrage der verschiedenen Unternehmer einzustellen, haben manche Städte ein Gutscheinsystem eingeführt, mit dem die Unternehmer verschiedene Angebote und Hilfen nutzen können. Anstatt dem Unternehmer den einzuschlagenden Weg vorzuschreiben, erlaubt ein Gutscheinsystem, die Art der Dienstleistung und den Dienstleister selbst zu wählen, der die Leistung erbringen soll.

Im Zuge partnerschaftlicher Absprachen können Städte und Unternehmerschaft gemeinsam entscheiden, welche Maßnahmen nötig sind, um das Geschäftsumfeld zu verbessern. Solche Partnerschaften entwickeln sich nachhaltiger, wenn sie auf ein jährliches Budget zurückgreifen können, dessen langfristige Finanzierung gesichert ist.

In benachteiligten Gebieten sind spezifische Förderinstrumente notwendig, um private Kleininvestitionen zu stimulieren

Durch eine Differenzierung der Steuersätze oder die Befreiung von Steuern und Sozialabgaben können in benachteiligten Gebieten Kleininvestitionen angeregt werden.

Ein weiterer Ansatz besteht in der Gewährung von Zuschüssen an Unternehmer und Grundbesitzer, die in benachteiligten Gebieten investieren. Diese Art von Maßnahmen haben ggf. sehr große Wirkungen. Sie sind allerdings auch eine kostspielige Strategie, die für viele Städte nur mit Unterstützung durch nationale oder europäische Förderprogramme umsetzbar ist.

Die finanziellen Anreize werden oft mit anderen Maßnahmen der Wirtschaftsförderung für das Gebiet kombiniert. Dazu gehören die Bereitstellung von Gewerbeflächen sowie ein Angebot an Schulungs- und Traineeprogrammen oder Informationsdiensten.

Als wichtiger Auftraggeber und Investor kann die Stadt erheblichen Einfluss auf die lokale Wirtschaft ausüben

Öffentliche Beschaffung kann ein wichtiges Instrument zur Förderung der lokalen Wirtschaftsentwicklung sein. Doch muss das EU-Wettbewerbsrecht berücksichtigt werden. Es gibt Beispiele von Städten, denen es gelungen ist, ortsansässige sozialwirtschaftliche Unternehmen zu einer stärkeren Teilnahme an Ausschreibungsverfahren anzuregen.

Städte können aktiv Geschäftschancen erkennen und diese über Marketingaktionen nutzen

In den benachteiligten Gebieten reichen die klassischen Instrumente der Wirtschaftsförderung nicht aus. Zusätzliche Anstrengungen sind notwendig, um Chancen für lokale Unternehmen und lokale Beschäftigung zu erkennen. Ein erster Schritt besteht in der Bereitstellung detaillierter Informationen zur wirtschaftlichen Lage und zum Immobilienmarkt.

Auch kann die Stadt wichtige Marktpotenziale identifizieren. Durch Marketing- und Werbestrategien kann eine Stadt potenzielle Kleininvestoren auf bestimmte Geschäftschancen hinweisen und bereits vorhandene Aktivitäten weiter fördern. Die Marketingaktionen können auch zu einem verstärkten Bewusstsein seitens der Endkunden führen und so den potenziellen Markt vergrößern.

Die Stadt kann einen Schritt weiter gehen und selbst die Rolle des Unternehmers übernehmen, indem sie entweder Leistungen in die öffentliche Verwaltung integriert oder die Tätigkeit nach außen an die Sozialwirtschaft oder an andere privatwirtschaftliche Betriebe vergibt. Nationale Regierungen können dies unterstützen, indem sie das Bewusstsein und die Fachkompetenz der Städte hierfür verbessern.

Zur Sicherung nachhaltiger und positiver Veränderungen ist ein integrierter Instrumenteneinsatz nötig

Um den negativen Tendenzen der wirtschaftlichen Entwicklung benachteiligter Gebiete zu begegnen, sind integrierte Ansätze erforderlich. Das bedeutet, nicht nur verschiedene Instrumente der Unternehmensförderung zu kombinieren, sondern diese in lokale Beschäftigungsstrategien und stadtentwicklungspolitische Initiativen zu integrieren.

3 Die Rolle der Städte auf dem Arbeitsmarkt

3.1 Beitrag lokaler Maßnahmen zur Beschäftigungspolitik

Die Verantwortung für Maßnahmen zur Senkung der Arbeitslosigkeit und Schaffung von Arbeitsplätzen liegt in der Regel bei den nationalen und/oder regionalen Regierungen. Trotz aller Bemühungen haben sich die Arbeitsmarktprobleme in vielen Quartieren zahlreicher europäischer Städte verstärkt. Das Urban Audit zeigt, dass es in vielen Städten Gebiete gibt, in denen die Arbeitslosenquote mindestens zweimal so hoch ist wie im städtischen Durchschnitt. In manchen Vierteln betrug sie sogar bis zu 60 %. Dennoch müssen sich die Städte in vielen Teilen Europas immer noch anstrengen, um sich als legitime Partner bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze zu etablieren.

Auf den ersten Blick mag es scheinen, als sei den Städten ihre Rolle in den letzten Jahren noch weiter erschwert worden, da die überarbeitete Lissabon-Strategie und die Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) wirtschaftliche Prioritäten stärker betonen, die zunächst außerhalb des Aufgabenfeldes lokaler Akteure liegen. Auch wurde innerhalb der Europäischen Beschäftigungsstrategie die spezifische Leitlinie für lokale Beschäftigungsentwicklung gestrichen.

Mittlerweile gibt es ein relativ festes Set von Arbeitsmarktprioritäten auf EU-Ebene, welche die Schlüsselanforderungen widerspiegeln, die viele Mitgliedstaaten an die Politik stellen. Sie drehen sich hauptsächlich um drei Maßnahmenbereiche, die mit leicht unterschiedlichen Formulierungen in allen wichtigen europäischen Dokumenten regelmäßig auftauchen und die künftige Ausrichtung der Politik der EU und der Mitgliedsstaaten aufzeigen sollen. Es handelt sich um:

- die Aktivierung, mit dem Ziel, mehr Menschen in Beschäftigung zu bringen und das Sozialversicherungswesen zu modernisieren;
- die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten und der Unternehmen (einschließlich „Flexicurity“) sowie
- um die Verbesserung des Humankapitals (einschließlich lebenslanges Lernen).

Ein wesentliches Anliegen betrifft die verantwortliche Umsetzung der Beschäftigungspolitiken durch die Schaffung von Verwaltungskapazitäten und Partnerschaften. Mit Ausnahme dieses letzten Punkts scheinen viele der gegenwärtig geführten Debatten über *Flexicurity*, Aktivierung und lebenslanges Lernen die nationale Ebene zu betreffen, etwa wenn es um Themen wie Steuervergünstigungen, Bildungswesen, Beschäftigungsförderung oder Tarifverhandlungsmechanismen geht. Dennoch soll dieses Kapitel zeigen, dass Städte auf dem Arbeitsmarkt zentrale Aufgaben übernehmen können.

Städte haben gemeinsam mit anderen Akteuren eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Prioritäten und Leitlinien der Europäischen Beschäftigungsstrategie

Städte haben ein breites Spektrum an Maßnahmen und Verfahren entwickelt, um diese Politiken vor Ort umzusetzen. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt voraus, dass der Bedarf der ansässigen Bevölkerung und spezifischen Anpassungserfordernisse in den benachteiligten Gebieten gebührend berücksichtigt werden.

Dabei widmen sich die Städte einer der größten Lücken in der bestehenden Beschäftigungspolitik. Fast alle Verweise auf Unternehmertum und auf die Schaffung von Arbeitsplätzen sind aus der EU-Beschäftigungspolitik (EBS) herausgenommen worden. Dies ist insoweit von Bedeutung, als die *Säule Unternehmertum* diejenige war, die sich

auf *lokale* Arbeitsplatzchancen, lokale wirtschaftliche Entwicklung, die Sozialwirtschaft, Kleinstunternehmen und Freiberufler bezog. Die drei bestehenden Prioritäten der überarbeiteten EBS beziehen sich mittlerweile auf Verbesserungen des Arbeitskräfteangebots.

Dies bedeutet keineswegs, dass Unternehmertum und die Schaffung von Arbeitsplätzen für die EU keine Bedeutung mehr hätte. Im Gegenteil stehen sie im Mittelpunkt der überarbeiteten Lissabon-Strategie: Danach müssen bis 2010 22 Millionen Arbeitsplätze geschaffen werden, um die hochgesteckten beschäftigungspolitischen Ziele zu erreichen. Unternehmertum ist jedoch von den Beschäftigungsleitlinien in die mikroökonomischen Leitlinien verlagert worden. Es besteht die Gefahr, dass die Prioritäten zu einer Verschiebung hin zu Wachstumpolen und High-Tech-Regionen führen, anstatt ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen aus benachteiligten Stadtgebieten die Chance erhalten, sich durch Selbstständigkeit oder Gründung einer kleinen Firma ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

Eine lokale Beschäftigungspolitik, die nur die Angebotsseite des Arbeitsmarktes betrachtet, ist eindeutig zu eng ausgerichtet. Warum sollte man in Humankapital investieren und Wege in den Arbeitsmarkt eröffnen, wenn es keine Arbeitsplätze gibt, die ein Mindestmaß an Würde sichern? Im Vorwort zu einer jüngst veröffentlichten Eurocities-Studie über lokale Beschäftigungsinitiativen in europäischen Städten schreibt Reinhard Wieczorek, Stadtrat und Leiter des Münchner Dezernats für Wirtschaft und Arbeit: „Beschäftigungspolitiken können nicht völlig isoliert von lokalen Wirtschaftsfördermaßnahmen behandelt werden.“

Städte haben gemeinsam mit anderen Akteuren eine wichtige Rolle bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze

Städte können eine entscheidende Brücke zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Arbeit herstellen, und zwar insbesondere in Bereichen wie Kultur, soziale Dienstleistungen oder Umweltschutz. Gerade in diesen Bereichen besteht ein großer gesellschaftlicher Bedarf, der im Rahmen von Stadterneuerungsstrategien oft der Auslöser für lokale Beschäftigungsstrategien ist.

Einige europäische Städte begannen mit Versuchen zur lokalen Beschäftigungsentwicklung schon vor dreißig Jahren, als die erste Ölkrise und die beginnende Globalisierung zu einer Umstrukturierung bisheriger Wachstumsindustrien führte. Die Europäische Kommission selbst schrieb sich lokale Beschäftigungsinitiativen schon in den 1980er Jahren mit den Partnerschaften im Rahmen der örtlichen Beschäftigungsentwicklung (LEDA) sowie mit Delors' Weißbuch zu Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung von 1993 auf die Fahne.

Seitdem hat die Kommission Programme und Initiativen in beeindruckender Breite finanziert, die gute Praktiken der Beschäftigungspolitik sowohl in städtischen als auch in ländlichen Gebieten erproben und verbreiten sollen. Dies führte in frühen Fassungen der Europäischen Beschäftigungsstrategie zu zwei Mitteilungen und einer speziellen Leitlinie für lokale Wirtschaftsentwicklung. Inzwischen gibt es ein beträchtliches Wissen und Grundverständnis darüber, wie lokale Beschäftigungspolitik funktioniert oder nicht funktioniert. Dieses Wissen wird über diverse EU-Netzwerke und -Projekte verbreitet.

Gleichfalls haben zwei Runden der URBAN-Gemeinschaftsinitiative vielfältige Erkenntnisse darüber erbracht, wie Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung in Entwicklungsstrategien für benachteiligte Stadtteile integriert werden können. Wir führen in diesem

Kapitel zahlreiche Ergebnisse aus jenen URBACT-Netzwerken an, die in diesem Bereich arbeiten. Für die Städte ist es wichtig, diesen reichen Erfahrungsschatz zu nutzen, weiterzuentwickeln und auf ihr eigenes Umfeld anzupassen.

Städte können ihre Bedeutung für neue Beschäftigungsmöglichkeiten steigern, wenn sie ihr Potenzial als wirtschaftlicher Akteur und Vermittler auf dem Arbeitsmarkt ganzheitlich einbringen

Die unten aufgeführten Beispiele zeigen, dass den Städten eine Reihe von Vorteilen oder Maßnahmen zur Verfügung stehen, mit denen sie beschäftigungspolitische Maßnahmen effizient und auf die lokalen Bedürfnisse ausgerichtet umsetzen können. Sie verfügen über genaue Ortskenntnis und können die zentralen Beschränkungen und Potenziale für Beschäftigung erschließen. Sie können das Engagement lokaler Bewohner und Firmen mobilisieren. Vor allem aber spielen sie eine wichtige Rolle bei der *Verknüpfung der unterschiedlichen Politikbereiche*, sowohl innerhalb als auch außerhalb der städtischen Verwaltung. Damit können sie gewährleisten, dass die arbeitsfähige Bevölkerung der benachteiligten Gebiete und die geschaffenen Arbeitsplätze besser zueinander passen.

Auf den folgenden Seiten wird zunächst dargestellt, wie Städte gewährleisten können, dass die drei zentralen Prioritäten der Europäischen Beschäftigungsstrategie den benachteiligten städtischen Gebieten von Nutzen sein können. Danach wird angesprochen, wie Städte ihr Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen ausschöpfen können.

3.2 Wie können Städte ihren Bewohnern den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern?

- Städte können mit Blick auf die Bedürfnisse der Menschen einen strategischen Aktivierungsansatz wählen.
- Städte können die Hindernisse erkennen, die die Menschen vom Eintritt in den Arbeitsmarkt fernhalten, und versuchen, diese abzubauen.
- Städte können die Integration in den Arbeitsmarkt unter besonderer Berücksichtigung von Zielgruppen fördern.
- Städte können die Schwächen bestimmter Gruppen auf dem Arbeitsmarkt als Chance nutzen, indem sie auf deren kultureller Identität aufbauen.
- Städte können bottom up-Prozesse zum Aufbau von Fähigkeiten innerhalb bestimmter Gruppen unterstützen.
- Städte können Sozial- und Beschäftigungspolitik miteinander verbinden, um den Übergang in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.
- Städte können beim Übergang von der Schattenwirtschaft in reguläre Beschäftigung eine wichtige Rolle spielen.

Städte können mit Blick auf die Bedürfnisse der Menschen einen strategischen Aktivierungsansatz wählen

Die Zahl der erwerbslosen Personen, die offiziell nicht in der Arbeitsmarktstatistik erscheinen, kann in europäischen Städten fünf- bis sechsmal so hoch sein wie die offizielle Anzahl Arbeitsloser. Zu ihnen zählen alleinerziehende Mütter mit Kindern, Äl-

tere, Behinderte und viele Jugendliche. Einzelne Personen beziehen ihr Einkommen aus der sozialen Grundsicherung, andere einen Teil oder ihre gesamten Einkünfte aus der „Schattenwirtschaft“. Nicht wenige haben sich inzwischen mit ihrer Lage abgefunden und laufen Gefahr, dauerhaft von Armut bedroht zu werden.

Das Anliegen vieler EU-Mitgliedsstaaten, durch „Aktivierungs- und Eingliederungsstrategien“ dieses ungenutzte Potenzial zu mobilisieren und damit auch die Sozialausgaben zu senken, kommt in der ersten Beschäftigungspriorität der *Integrierten Leitlinien für Wachstum und Arbeitsplätze* zum Ausdruck. Die Gründe aber, warum Menschen es nicht in den regulären Arbeitsmarkt schaffen, hängen mit einer Vielzahl von Hindernissen und Anreizen zusammen, die von Mensch zu Mensch und von Stadt zu Stadt variieren. Daher können die auf europäischer und nationaler Ebene gesetzten Prioritäten am Problem vorbeigehen und unbeabsichtigte Folgen haben, wenn sie auf der lokalen Ebene nicht angemessen interpretiert und umgesetzt werden.

Städte wie z.B. **Glasgow** haben *strategische Aktivierungsansätze* entwickelt, die auf der Kenntnis des Bedarfs der Arbeitslosen und Bewohner basieren. Die Stadt nimmt an, dass die große Zahl von 110.500 Menschen keinen Arbeitsplatz hat. Aber nur 18.000 sind arbeitslos gemeldet. Über 92.000 erhalten meist gesundheitsbezogene, staatliche Langzeitunterstützungen, „womit die wichtigste Ressource der Stadt, ihre Menschen, absolut unzureichend eingesetzt wird“. Um diesem Problem Abhilfe zu schaffen, richtete die Stadtverwaltung von Glasgow ein Forum „Welfare-to-Work“ (Von der Fürsorge zur Arbeit) ein. Das Forum bindet die wichtigsten öffentlichen und privaten Organisationen ein, welche mit den verschiedenen beschäftigungspolitischen Maßnahmen der Stadt befasst sind. Es hat sich hohe Ziele gesteckt und will die Zahl der Menschen, die Langzeitunterstützung erhalten, um mehr als 30.000 senken.

Glasgows „Welfare-to-Work“-Strategie (Großbritannien): Aufbau integrierter Aktivierungsstrategien

Ziele: Zahl der Menschen im arbeitsfähigen Alter, die Langzeitunterstützung erhalten, verringern, mehr Menschen einen Einstiegsweg in schulische, berufliche Bildung oder Beschäftigung eröffnen und arbeitslosen Menschen durch ein System von persönlichen Beratern und wirksamen Transferprogrammen einen Zugang zur Arbeit verschaffen.

Maßnahmen: Die Initiative hat ein Forum „Welfare-to-Work“ eingerichtet, dem die öffentliche Hand und Privatwirtschaft angehören und das von einem bekannten Geschäftsmann geleitet wird. Im Rahmen der EQUAL-Strategie „Zugang zu Beschäftigung“ wurden in einer Reihe von Vorranggebieten Manager eingesetzt, deren Aufgabe es ist, dafür zu sorgen, dass allgemeine Beschäftigungs- und Schulungsprojekte auch von vielfach benachteiligten Menschen in Anspruch genommen werden können und dass Sozial- und Gesundheitsvorsorgeprojekte mit Beschäftigungs- und Schulungsprojekten verknüpft werden. Zudem wurde ein Fonds „Welfare-to-Work“ eingerichtet, um Leistungen für diejenigen aufzubauen, die durch die Kindererziehung darin eingeschränkt sind, eine Beschäftigung oder Weiterbildung aufzunehmen. Kindererzieher unterstützen die Eltern vor Ort bei der Suche nach Möglichkeiten der Kinderbetreuung, damit sich ein Zugang zur Arbeit planen und neue Fähigkeiten erwerben lassen. Schließlich wurde das Projekt „Positive Futures“ aufgelegt, in dessen Rahmen ein Team von „Schlüsselarbeitern“ bzw. persönlichen Beratern jungen Menschen bei Eingliederung in den Arbeitsmarkt hilft.

Akteure: Stadtverwaltung von Glasgow, Job Centre Plus (das Arbeitsamt), Dezernat für Soziale Angelegenheiten, Schottische Unternehmervereinigung Glasgow, Gesundheitsamt, private Firmen.

Mittel: Die Strategie „Gleicher Zugang zu Beschäftigung“ umfasste in den ersten drei Jahren ein Budget von 5 Millionen Pfund. Das Projekt „Arbeiten für Familien“ umfasst ein Budget von 2,5 Millionen Pfund über vier Jahre.

Wesentliche Erkenntnisse: Die Stadt hat gezeigt, wie man ein breites Spektrum öffentlicher und privater Organisationen um eine integrierte und bevölkerungsorientierte Strategie zur Steigerung der Beschäftigung versammeln kann.

Städte können die Hindernisse abbauen, die die Menschen vom Eintritt in den Arbeitsmarkt fernhalten

Eine der ersten Fragen, mit denen sich Städte bei der Konzeption einer Aktivierungsstrategie auseinandersetzen müssen, ist diejenige nach den Gründen für die Ausgrenzung der Bewohner benachteiligter Gebiete vom Arbeitsmarkt. Zwei der augenfälligsten Faktoren, die Städte beeinflussen können, bestehen in der ungleichen Verteilung von Kinderbetreuungseinrichtungen sowie den Kosten oder der Verfügbarkeit öffentlicher Nahverkehrsverbindungen zwischen benachteiligten Stadtvierteln und den städtischen Wachstumskernen.

Die *Ballyfermot-Partnerschaft* beispielsweise umfasst ein benachteiligtes Stadtgebiet im Westen von Dublin mit 20.000 Einwohnern. Mehr als 1.000 Haushalte werden von einem allein erziehenden Elternteil geführt, und von diesen sind 43 % der Gefahr der Armut ausgesetzt. Um diese Menschen am schnellen Wachstum der irischen Wirtschaft teilhaben zu lassen, wurde von einer breit aufgestellten, lokalen Partnerschaft die Errichtung einer wirtschaftlich tragfähigen Kinderbetreuungseinrichtung als Unternehmen der lokalen Gemeinschaft gefördert. Diese Einrichtung hält für die Kinder ansässiger Arbeitnehmer und Arbeitgeber Betreuungsangebote vor und bietet zusätzlich Angebote nach der Schule an.

In Evosmos hat die lokale Verwaltung vier „*Kreative Beschäftigungszentren*“ für Kinder eingerichtet. Die Zentren bieten sowohl hochwertige Kinderbetreuung für 700 Kinder als auch ein breites Spektrum von Beratungsdiensten für 250 arbeitslose Frauen an, einschließlich der Unterstützung bei der Arbeitssuche und beim Bewerbungsverfahren.

Was den öffentlichen Nahverkehr betrifft, so gibt es zahlreiche Beispiele von Städten, die die Bus- und Schienenverbindungen zwischen benachteiligten Stadtgebieten und prosperierenden Stadtteilen verbessern (z.B. die Straßenbahnverbindung zwischen der Innenstadt von Straßburg und bestimmten Vorstädten). Einige Städte, z.B. der Großraum Lyon, haben *personalisierte Verkehrskonzepte* erstellt, wozu Minibusse gehören, mit denen Menschen aus benachteiligten Stadtgebieten der Zugang zu Beschäftigung und Schulungsmaßnahmen in anderen Stadtteilen erleichtert wird.

Städte spielen eine wichtige Rolle beim integrierten Einsatz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Hierbei ist der Bedarf ethnischer Minderheiten, junger Menschen und von Frauen besonders zu berücksichtigen.

Inzwischen wird allgemein anerkannt, dass der Zugang zum Arbeitsmarkt mehr erfordert als der Abbau einzelner Beschränkungen oder Hindernisse. Die Aufnahme einer Beschäftigung besteht in einer Abfolge von Schritten, die je nach individueller Lage mit besonderen Schwierigkeiten verbunden sind. Je geringer die Chancen einer Person auf dem ersten Arbeitsmarkt sind, desto länger, riskanter und aufwändiger ist der Weg.

In vielen Mitgliedsstaaten gibt es inzwischen nationale Strategien für die Integration in den Arbeitsmarkt. Lokale Behörden und lokale Projekte haben unter Beweis gestellt, dass sie aufgrund ihrer Ortskenntnis bei der Umsetzung eine wichtige Rolle wahrnehmen können. Viele Stadtentwicklungsprojekte konzentrieren sich auf die Erstellung integrierter Konzepte und Maßnahmen, die speziell auf den Bedarf bestimmter Gruppen wie z.B. ethnische Minderheiten, junge Menschen oder Frauen zugeschnitten sind.

STRIVE, Harlsden, London (Großbritannien): Integrierte Eingliederungswege zu Beschäftigung für ethnische Minderheiten

Ziele: arbeitslose Bewohner mit Migrationshintergrund zu neuen Aufgaben befähigen und ihnen die zur Beschäftigung nötigen Sozial- und ergänzenden Kompetenzen (die so genannten ‚Soft Skills‘) vermitteln, Erfahrungen an echten Arbeitsplätzen ermöglichen, Schulungen für solche Personen vermitteln, die sonst nicht zugelassen würden, die Weiterbeschäftigung durch eine Reihe von Dienstleistungen steigern.

Maßnahmen: Das Projekt entwickelte 1999 eine Strategie für Eingliederungswege in die Beschäftigung, die auf einem Programm namens STRIVE fußte, das mit Erfolg in Harlem, New York angewandt worden war. Dies umfasste einen dreiwöchigen Intensivkurs und anschließend eine zweijährige Unterstützung bei der Arbeitssuche und Arbeitsvermittlung. Erkennungsmerkmale dieses Ansatzes sind: Veränderung der Mentalität der Betroffenen, die sich statt als Opfer als vermittelbare Erwachsene begreifen sollen, Verbindung mit Arbeitsplätzen für Betroffene, die verpflichtenden Beschäftigungsmaßnahmen skeptisch gegenüberstehen, Qualifizierung am Arbeitsplatz und intensive nachträgliche Betreuung, um die Beschäftigungsverhältnisse aufrecht zu erhalten. Drei Viertel der Teilnehmer erhielten eine bezahlte Stelle. Bis 2006 brachte die Organisation über 4.000 Personen in Arbeit und die Methode von STRIVE wurde auch in anderen Gegenden Großbritanniens angewandt.

Akteure: LEAP (Lokale Projekte für den Zugang zu Beschäftigung) ist eine unabhängige Organisation der ansässigen schwarzen Bevölkerung in Harlsden, einem Londoner Stadtteil mit hoher Arbeitslosigkeit. 80 % der Programmteilnehmer von STRIVE hatten einen afrikanischen oder afrokaribischen Hintergrund. Die Organisation war zuvor mit der Bezirksverwaltung des Stadtteils Brent verknüpft.

Mittel: LEAP wurde ursprünglich vom Programm Harlsden City Challenge finanziert und erhielt später Unterstützung aus anderen Stadterneuerungsprogrammen.

Wesentliche Erkenntnisse: Als Erfolgsfaktoren gelten, dass man sich auf die Stärkung von Handlungskompetenzen und die Sozialkompetenz konzentrierte, dass man mit engagierten persönlichen Trainern arbeitete, dass sich zwischen Teilnehmern und ihren Trainern tiefes Vertrauen bildete, dass das Zusammenwirken innerhalb der

Gruppe ins Zentrum gerückt wurde, dass die Auszubildenden viel aktive Mitarbeit aufbringen mussten, dass es einen nahtlosen Übergang von der Ausbildung zum Arbeitsplatz gab, dass es eine intensive Nachbereitung gab, dass die Trainer dieselben blieben.

Zu den wesentlichen Erkenntnissen aus den auf städtischer Ebene organisierten Eingliederungsprojekten gehört:

- Teilhabe bei der Konzeption des Eingliederungsweges: Berater unterstützen Arbeitslose dabei, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren und ihren eigenen Plan zum Erhalt eines Arbeitsplatzes zu erstellen. Die einzelnen Schritte werden ausgehandelt, nicht vorgegeben. Sobald der Plan vereinbart wurde, bestimmt der Arbeitslose, wie es vorangeht, auch wenn ihm ein persönlicher Trainer zu Seite steht.
- Rückgriff auf Personen in ähnlicher Lage als Vorbilder und Berater: Es gilt Personen einer bestimmten Gruppe in die Lage zu versetzen, anderen, gleichgestellten Menschen zu helfen. So bindet der *Freizeitshop* von **Aarhus** Personen mit ethnischen Hintergrund ein, um gezielt die Vertreter einer ethnischen Minderheit zu unterstützen.
- Rückgriff auf Mentoren: Menschen mit ähnlichem Hintergrund und realen Erfahrungen in der Arbeits- und Geschäftswelt müssen geschult werden, anderen Menschen zuzuhören und diese dabei zu unterstützen, realistische Entscheidungen zu treffen.
- Ausbau der Chancen und Stärkung gemeinsamer Handlungskompetenzen: Einige der interessantesten Ansätze gehen über die persönliche Betreuung hinaus und versuchen, auf den Stärken und Interessen bestimmter Gruppen wie z.B. junge Menschen und ethnische Minderheiten aufzubauen.

Städte können die Schwächen bestimmter Gruppen auf dem Arbeitsmarkt als Chance zu nutzen, indem sie auf deren kultureller Identität aufbauen

Arbeitsmarktanalysen werten in der Regel einen hohen Anteil auffälliger junger Menschen oder ethnischer Minderheiten als „Schwäche“ eines Gebietes. Einige Städte haben sich jedoch bemüht, diese angebliche Schwäche als eine Chance zu verstehen, indem sie auf der Vielfalt aufbauen, die junge Menschen und Kulturen mit anderem Hintergrund besitzen. So kann ein neues Gefühl von Eigenverantwortung wachsen und zu einer Stärkung der Handlungskompetenzen führen, und in einzelnen Fällen entstehen dabei auch neue Arbeitsplätze.

So richtete die Stadt **San Sebastián** ein Projekt ein, das auf den Interessen und Stärken junger Menschen im kreativen Sektor aufbaute. Das Projekt umfasste einen zwölfmonatigen Ausbildungs- und Beschäftigungszeitraum für eine Gruppe von neun Personen, die ein neues Unternehmen im audiovisuellen Sektor gründen wollten. Das Programm stellte den Teilnehmern Informationen und Hilfe bei der Entwicklung ihrer Geschäftsidee sowie Schulung in der Geschäftsführung und Ausbildung zur Verfügung. Die Jugendlichen fanden dadurch für 12 Monate eine Teilzeitbeschäftigung und konnten ihre Geschäftsidee weiter entwickeln.

Bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, die auf kultureller Vielfalt beruhen, kennen einige Länder Einschränkungen durch ihre Verfassung. Andere Länder hingegen nutzen in bestimmten Bereichen wie Einzelhandel, Kultur und Freizeit das Potenzial lokaler Wert-

schöpfungsketten aus, die auf ethnischen Kulturen basieren. Zahlreiche solcher Aktivitäten konzentrieren sich in einzelnen Vierteln oder Straßenzügen. Oftmals basiert dies auf einer Vielzahl integrierter Maßnahmen, die bei gebietsbezogenen oder sektoralen Marketingaktionen enden und die Erzielung von Einkommen ermöglichen.

Ala Kondre, Rotterdam (Niederlande): Schaffung von Arbeitsplätzen durch Vielfalt

Ziele: Das Ala Kondre-Projekt wurde 2003 zur Verbesserung des Images eines verfallenden Straßenzugs im Rotterdamer Bezirk Delfshaven aufgelegt. Ziel war es, den einzigartigen Charakter der Straße als Treffpunkt verschiedener Kulturen und Anbieter multikultureller Produkte und Leistungen zu bewerben.

Maßnahmen: Auf Vorschlag der lokalen Geschäftsinhaber wurde der surinamesische Ausdruck „Ala Kondre“ als Name der Einkaufsstraße gewählt. Dies bedeutet so viel wie „Alle Länder“, wertet das multikulturelle Image auf und schafft ein Gefühl der Gemeinsamkeit. Mit den Unternehmern wurde eine Kommunikationsstrategie entwickelt. Damit nicht eine einzige Kultur in der Straße dominiert, wurden zur Dekoration Poster und Fahnen, die sich auf unterschiedliche Kulturen beziehen, verwendet. Die Rabobank erklärte sich bereit, Einzelhändlern ein spezielles Hypothekenprogramm und vergünstigte Konditionen anzubieten. Die örtliche Verwaltung untersuchte eine Reihe von Maßnahmen, zu denen ein günstigeres Steuersystem und andere Leistungen für Unternehmer gehören, die für die ganze Straße nützlich sind.

Akteure: Der Stadtbezirk, lokale Geschäftsinhaber; auch große Banken

Mittel: Keine Angaben verfügbar.

Wesentliche Erkenntnisse: Da eine ganze Einkaufsstraße betroffen ist, lässt sich ein Gefühl für die eigene Identität aufbauen. Die meisten Unternehmer sind bereit teilzunehmen. Allerdings ist es wichtig, zunächst die motiviertesten Personen einzubinden. Kleine und tragfähige Aktionen sind nötig, um eine Reihe von „sichtbaren Erfolgen“ zu ermöglichen. Der Ansatz muss durch Gründung einer Vereinigung der Geschäftsinhaber, eine Marketingagentur und dauerhaft verfügbare öffentliche und private Finanzierungsquellen eine feste Form erhalten; dies kann z.B. wie in den britischen Business Improvement Districts erfolgen (siehe Abschn. 2.4).

Städte können bottom-up Prozesse zur Förderung der Potenziale der ansässigen Bevölkerung und zur Bildung von sozialem Kapital anregen

Zusätzlich zum Erwerb sozialer und wirtschaftlicher Fähigkeiten *bestimmter Zielgruppen* rücken viele Städte den Ausbau von sozialem Kapital und die Förderung der Identität benachteiligter Stadtteile in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Groß angelegte Prozesse der Stadterneuerung verbessern zwar die materielle Struktur bestimmter Stadtviertel erheblich, belassen die soziale und wirtschaftliche Struktur aber oft im ursprünglichen Zustand. Das Ergebnis sind dann neue Gebäude und Parks in einem Umfeld von Abhängigkeit, Entmutigung und Unsicherheit.

Sofern die Aktivitäten zur Stadterneuerung eine erste Vertrauensbasis geschaffen haben, sind wichtige Schritte zur Schaffung nachhaltiger Gemeinschaften mit Unterneh-

mergeist getan. Doch führen viele Einzelprojekte oftmals nicht direkt zu einem neuen Arbeitsplatz, und sie sind daher im Rahmen bestimmter Förderprogramme und Regime (z.B. Europäischer Sozialfonds) nicht förderfähig. In diesem Zusammenhang wenden einige Städte wie z.B. London und Cardiff flexible Finanzierungsinstrumente an, zu denen allgemeine Zuschüsse gehören. Dadurch erhalten viele kleine Initiativen der Gemeinschaft eine wichtige Anschubfinanzierung.

K'CIDADE, Lissabon (Portugal): Fähigkeitserwerb in der Gemeinschaft

Ziele: Eine neue Methode erproben, wie den 15.000 Menschen, die aus den „Hütendörfern“ nahe Lissabon umgesiedelt wurden, sowie weiteren 53.000 Bewohnern geholfen werden kann, ein selbst bestimmtes Leben zu führen und durch Beschäftigung und Schaffung neuer wirtschaftlicher Tätigkeit der sozialen Ausgrenzung zu entkommen.

Maßnahmen: K'CIDADE ist ein auf 10 Jahre angelegtes Projekt, das auf eine ansässige Bevölkerungsgruppe ausgerichtet ist, die ihren Bedarf selbst bestimmt und ihre Fähigkeiten selbst erwirbt. Das Projekt arbeitet mit einem Maßnahmenbündel (die Aufstiegsleiter zu Beschäftigung und Unternehmertum). Dazu gehört die Auflage einer Reihe von „Innovativen Gemeinschaftsprojekten“ zur Festigung der Identität und des sozialen Zusammenhalts sowie die Eröffnung von drei Innovationszentren der lokalen Gruppen, die als „Kreativ- und Innovativräume“ gedacht sind und von den Bewohnern selbst geplant und mit gleitenden Öffnungszeiten geführt werden sollen. Zu den Zentren werden „Räume zur digitalen Eingliederung“ gehören, die zur Überwindung der digitalen Kluft beitragen soll, durch die Bewohner benachteiligter Gebiete vom Rest der Gesellschaft abgekoppelt werden. Sie bieten persönliche Beratung, Motivationsseminare in Sachen Wiederbeschäftigung, berufliche Weiterbildung und Eingliederung, Förderung für Unternehmensgründungen, Mikrokredite und unkomplizierte Berufs- und Bildungsbescheinigungen.

Akteure: Eingebundene Partner sind die Aga Khan-Stiftung, die Stadt Sintra, weitere bedeutende Stiftungen, der Gewerbe- und Industrieverband, der Kinderverein, das Arbeitsministerium und Hewlett Packard. Herzstück des Ansatzes ist die Einbeziehung der Bewohner vor Ort als Nutzer und Mitarbeiter, die Mobilisierung lokaler Unternehmer, die Abstimmung mit lokalen Schulen und Sozialleistungsträgern.

Mittel: Für 2006 wurde das Budget auf etwa 1,6 Millionen Euro (davon 700.000 Euro aus EQUAL) geschätzt. Es ist die Philosophie des Projekts, dass externe Mittel zur Stärkung der lokalen Fähigkeiten verwendet werden, diese aber nicht ersetzen.

Wesentliche Erkenntnisse: Erkannt wurden die Bedeutung eines Langzeitansatzes (10 Jahre), einer aussagekräftigen Studie zum Ist-Zustand und eines Bewertungssystems, des Erwerbs von persönlichen Kapazitäten der ansässigen Bevölkerung als Grundlage des gesamten Projekts sowie die Bedeutung breit aufgestellter Partnerschaften, die Notwendigkeit sozialer und wirtschaftlicher Projekte, die die materielle Stadterneuerung begleiten.

Städte können Sozial- und Beschäftigungspolitik miteinander verbinden, um den Übergang in den Arbeitsmarkt zu erleichtern

Es handelt sich hier um eines der sensibelsten und am heftigsten debattierten Elemente der derzeitigen Beschäftigungspolitik. Das so genannte „Goldene Dreieck“ der Flexicurity findet sich sowohl in den Diskussionen über Maßnahmen zur Aktivierung als auch über die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer und der Unternehmen. Die drei Spitzen des Dreiecks beziehen sich auf ein ausgebautes soziales Netz, das Arbeitnehmer in Zeiten der Arbeitslosigkeit auffängt, auf die aktive Arbeitsmarktpolitik, die dafür sorgt, dass sie sich um Arbeit bemühen und welche finden, und auf „flexiblere“ Arbeitsbedingungen.

Bezüglich der Planung von Strategien für benachteiligte Gebiete gilt es zu beachten, dass zwar die Entscheidungen über die Rahmenbedingungen aktiver Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik national getroffen werden. Den Städten kommt aber zunehmend eine wichtige Rolle bei Umsetzung dieser Politikbereiche zu. So wies die niederländische Sozialversicherungsgesetzgebung jüngst einen großen Teil der Zuständigkeiten für die Verwaltung der Sozialversicherungen den Stadtverwaltungen zu. Zudem schaffte sie Anreize, um die Sozialausgaben zu verringern und die Effizienz der aktiven Arbeitsmarktpolitik zu erhöhen. Die Stadt Hertogenbosch ist ein Beispiel dafür, welche Folgen dies für eine Stadt haben kann. Unsere Fallstudien zeigen, dass in Glasgow und im Département Doubs ähnliche Überlegungen angestellt werden.

Die städtischen Verwaltungen in den meisten europäischen Ländern unterhalten ein Dezernat für Soziales und kennen die Lebensumstände der Menschen in benachteiligten Stadtgebieten aus erster Hand. Auch sind sie für viele Maßnahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik oder für Schulung und Berufsberatung zuständig. Schließlich haben sie, obwohl die Lerninhalte in der Regel auf nationaler Ebene festgelegt werden, einen wichtigen Einfluss auf die Schulen und Bildungseinrichtungen vor Ort. Daher sind Städte nicht nur gefordert, wenn es darum geht, Menschen aus der Abhängigkeit von Sozialleistungen zu helfen. Sie nehmen eine Schlüsselstellung ein, was die konkrete Gestaltung möglicher Maßnahmen zur Eingliederung bestimmter Personen und Zielgruppen betrifft.

Städte können beim Übergang von der Schattenwirtschaft in reguläre Beschäftigung eine wichtige Rolle spielen

Schätzungen beziffern den Anteil der Schattenwirtschaft am europäischen Bruttoinlandsprodukt auf etwa 18 %. Es wird davon ausgegangen, dass europaweit insgesamt etwa 30 Millionen Menschen in der Schattenwirtschaft tätig sind. In fast allen Mitgliedsstaaten nahm die Schattenwirtschaft in den 90er Jahren zusammen mit dem Niedriglohnsektor zu.

Über Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit ist wenig bekannt. Sie kann in nahezu allen Branchen stattfinden und Personen und Unternehmen betreffen, die nur einen Teil oder ihr gesamtes Einkommen nicht deklarieren. Es kann sich auch um Personen handeln, die in Bereichen wie den haushaltsorientierten Dienstleistungen, dem Bau oder Einzelhandel tätig sind.

Auf lokaler Ebene versuchen Städte durch Information, Beratung, Schulung und Bereitstellung bestimmter Einrichtungen und Leistungen (flexiblere Lizenzen, Sicherheit, Präsentationsflächen, Zugang zur öffentlichen Beschaffung) den Umfang der Schattenwirtschaft einzudämmen.

CLAVEL, Sevilla (Spanien): Wege heraus aus der Schattenwirtschaft

Ziele: Den Blumenhandel im Norden Sevillas legalisieren, um unter den Sinti-Frauen die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit zu fördern.

Maßnahmen: Das Projekt Clavel (Nelke) begann mit direkten Gesprächen mit den 800 Sinti-Frauen eines benachteiligten Stadtviertels, um sich ein Bild von ihren Lebensverhältnissen zu verschaffen. Als Zweites wurde eine Aktivität, der Blumenverkauf, ausgewählt und die Bedingungen für dessen Tragfähigkeit in der formellen Ökonomie untersucht. Diese erforderten eine Reihe von Änderungen, sowohl vorgeschaltet zur Schulung der Frauen und für mehr Flexibilität bei den Verkaufsbedingungen als auch nachgeschaltet bei Lizenzen, die zum legalen Blumenverkauf nötig sind. Im nächsten Schritt agierte das lokale Projekt als Vermittler und brachte die Sozialeinrichtungen, Straßenverkäufer und Dezernate für Gleichberechtigung mit den lokalen Blumenläden und den Frauen selbst zusammen, um eine flexiblere „soziale Lizenz“ für den Straßenverkauf auszuhandeln. Die Frauen wurden geschult und gründeten einen Verein, der ihre Blumen mit einem eigenen Markenzeichen, einer Nelke, bewarb.

Akteure: Junta de Andalucía (Regionalregierung), Ayuntamiento de Sevilla (lokale Verwaltung), FEANSAL (Verband sozialwirtschaftlicher Unternehmen), FPAAVV (Verband von Stadtteilvereinen), AESIM (Vereinigung, die vor allem Studien zur Gleichberechtigung erstellt), Sevilla Acoge (NGO, die sich um die Aufnahme von Einwanderern kümmert), Unión Romaní (NGO, die die Sinti und Roma unterstützt), ASPANRI (NGO, die sich um Behinderte kümmert), Proyecto Hombre (NGO, die sich um Drogenabhängige kümmert).

Mittel: Etwa 2.000.000 Euro, die z.T. aus der EQUAL-Initiative finanziert werden.

Wesentliche Erkenntnisse: Menschen, die in der Schattenwirtschaft arbeiten, ist der Unternehmergeist oft angeboren, aber man muss sich der Beschränkungen bewusst werden, die sie von einer legalen Tätigkeit abhalten. Beschäftigung in der Schattenwirtschaft kann in legale unternehmerische Initiativen verwandelt werden, doch ist es von Bedeutung, gleichzeitig mit den Betroffenen und den relevanten öffentlichen Stellen zusammenzuarbeiten.

Einige Städte gehen einen Schritt weiter und sehen in der Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit nicht nur ein Problem, sondern eine Chance. Denn die Schattenwirtschaft kann auf vielerlei Weise den „Nährboden“ für unternehmerische Fertigkeiten und Tätigkeiten bilden. So wird geschätzt, dass in **Palermo** etwa 28 % der Arbeitnehmerschaft, d.h. etwa 52.000 Menschen in der Schattenwirtschaft arbeiten. Die meisten sind unter 25, darunter eine Mehrzahl junger, allein stehender Frauen mit Kindern. Im *A/Bab*-Projekt sind Stadt- und Kreisverwaltung, das Justizministerium, mehrere Schulen und Bildungseinrichtungen, Organisationen der Gemeinschaft und privatwirtschaftliche Firmen zusammengeschlossen, um die ehrgeizigen Ziele der Sanierung bestimmter benachteiligter Gebiete der Stadt zu realisieren. Dort sollen dann genossenschaftlich organisierte Einrichtungen und lokale Aufnahmezentren entstehen, die ein breites Angebot an Dienstleistungen für Touristen anbieten.

3.3 Wie können Städte die Qualität des Humankapitals in ihren benachteiligten Stadtvierteln verbessern?

- Städte können Schulabbrechern zu einer zweiten Chance verhelfen.
- Städte können den Aufbau von Netzwerken zwischen Schulen, Einrichtungen der beruflichen Bildung und Arbeitgebern unterstützen.
- Städte können neue Technologien einsetzen, um einen besseren Zugang zu Bildung und Strategien für lebenslanges Lernen zu ermöglichen.
- Städte können bei der Vermittlung unternehmerischer Vorbilder für junge Menschen helfen.
- Städte können Arbeitgeber bei der Qualifizierung und dem Abbau von Bildungslücken unterstützen.

Städte können Schulabbrechern zu einer zweiten Chance verhelfen

In den meisten europäischen Ländern unterliegt das Bildungswesen nationalen Vorschriften, die sicherstellen sollen, dass alle Bürger einen Zugang zu Bildung haben. Diese nationalen Vorgaben können jedoch die Einbindung von Schulen und Universitäten in lokale Beschäftigungsstrategien erschweren.

Eine mögliche Maßnahme von Städten ist die Förderung bestimmter schulischer und beruflicher Bildungsangebote, mit denen die Lücken des bestehenden Systems geschlossen werden können. Es gibt viele hervorragende Beispiele für Qualifizierungsprojekte, die Schulabbrechern eine zweite Chance bieten oder sich auf bestimmte Zielgruppen und städtische Problemgebiete beziehen.

So leidet Finnland unter einer hohen Abbrecherquote in den Berufsschulen. Das *Haa-vi-Projekt* in **Vantaa** nahm sich des Problems mit der Schaffung einer „mobilen Problemlösungstruppe“, bestehend aus zwei Personen, an. Im Rahmen eines flexiblen und gesamtheitlichen Ansatzes gehört dazu die Arbeit mit Lehrern, Eltern und den Jugendlichen selbst. Jeder Fall wird individuell und mit seinen Besonderheiten begutachtet, um dann angemessene Schritte und Maßnahmen zu ergreifen. In der ersten Projektphase wurden etwa 100 Jugendliche betreut, und die Abbrecherquote ging von 20 % auf 13 % zurück. In der zweiten Phase geht es darum, den Übergang von der allgemeinbildenden Schule zur Berufsschule zu erleichtern. Dabei gilt als Schlüsselbotschaft: „Lernt die Jugendlichen selbst kennen.“

AMUCK, Kopenhagen (Dänemark): Vermeidung frühen Schulabgangs dank Mentoren

Ziele: Unterstützung von ausgegrenzten Jugendlichen mit Migrationshintergrund in einem benachteiligten Stadtviertel von Kopenhagen namens Nørrebro, damit diese fundierte Entscheidungen hinsichtlich ihrer Schulbildung treffen, die Schule entweder fortsetzen oder wieder aufnehmen.

Maßnahmen: Eine Organisation namens AMUCK CV wurde zur Einstellung von 13 Mentoren genutzt, die einen vergleichbaren Migrationshintergrund hatten und entweder ihre Schulzeit bereits beendet hatten oder noch in der Schule waren. In einem zweiten Schritt wurden die Mentoren auf die Betreuungsarbeit mit den Jungen vorbe-

reitet. Der dritte Schritt bestand in der Auswahl der Jungen, die an dem Projekt teilnehmen sollten. Den Mentoren wurde je ein Junge mit Schwierigkeiten in der Schule zur Betreuung zugewiesen. Anschließend nahmen die Mentoren Kontakt mit den Betreuten auf. Die Mentoren arbeiteten sechs Monate lang mit den Jungen zusammen. Der Schwerpunkt lag auf der Förderung der Bildungsteilnahme und des Selbstwertgefühls sowie auf der persönlichen Entwicklung des Jugendlichen.

Akteure: Das städtische Zentrum für Jugendbetreuung und das Integrationsdezernat, das Jugendberatungszentrum von Nørrebro.

Mittel: Das Projekt wurde zum Großteil vom Dezernat Integration der Stadt finanziert.

Wesentliche Erkenntnisse: Erkannt wurde die Bedeutung, den Jungen zuzuhören und Vertrauen aufzubauen, die Notwendigkeit, ihren Standpunkt zu verstehen, der hohe Wert, den es hat, mit Personen zu arbeiten, mit denen sie sich identifizieren können (die Mentoren), weil sie ähnliche Probleme hatten, die Notwendigkeit, die Jungen bei der Planung realistischer Bildungswege einzubeziehen.

Städte können den Aufbau von Netzwerken zwischen Schulen, Einrichtungen der beruflichen Bildung und Arbeitgebern unterstützen

Viele Städte stellen fest, dass sie die Rolle eines Vermittlers zwischen dem Bedarf ihrer Bürger und den schulischen Einrichtungen sowie den Anforderungen der Unternehmen übernehmen können. Sie können Jugendliche in Ausbildungsplätze in der Privatwirtschaft vermitteln sowie Unternehmen ermutigen, Schulen zu besuchen und dort Jugendliche über die Anforderungen und Möglichkeiten der Arbeitswelt informieren. Für private Unternehmen bietet dies die Möglichkeit, um Auszubildende zu werben und diese vor dem Schulabschluss im Rahmen eines Berufspraktikums kennen zu lernen.

So werden im Rahmen des *Work Med*-Projekts, das die Stadt **Reggio Calabria** unterhält, während einer zehnmonatigen Anstellung bei lokalen Betrieben die Löhne der Jugendlichen finanziert, die eine berufspraktische Ausbildung durchlaufen. Die Stadt koordiniert das gesamte Verfahren und stellt sicher, dass die Arbeitsbedingungen und Qualität der Ausbildung gewährleistet sind. Im Rahmen von 500 Praktika wurden 350 Jugendlichen Arbeitsverträge angeboten. Dies einer entspricht einer Erfolgsquote von 70 %.

THE MENTOR COMPANY, Malmö (Schweden): Jugendliche von der Ausgrenzung zu Eingliederung

Ziele: Jugendlichen mit Migrationshintergrund sollen bessere Zugangsmöglichkeiten zum schwedischen Arbeitsmarkt geboten werden.

Maßnahmen: Das Projekt The Mentor Company wurde 2002 an den Oberstufenschulen Öresundsgymnasiet und Pauliskolan aufgelegt. Schülern mit Migrationshintergrund wurde die Möglichkeit gegeben, viermal eines der acht teilnehmenden Unternehmen zu besuchen und dort ein mindestens zweiwöchiges vergütetes Praktikum durchzuführen. Am Anfang des Prozesses stand die Auswahl der Schüler und der

teilnehmenden Unternehmen, gefolgt von Gesprächen zwischen den Vertretern der Firmen und den Schulen. Die nächsten Schritte umfassten die Studienbesuche, die Praktika und die Bewertungsgespräche in den Firmen nach jedem Praktikum. Im ersten Projektjahr nahmen von jeder Schule je 35 Schüler an dem Projekt teil.

Akteure: Amt für Handel und Industrie der Stadt Malmö, 2 Schulen, mehrere Firmen.

Mittel: Ein großer Teil des Projekts wurde aus ehrenamtlichen Leistungen finanziert, einige Teile aus den Haushalten der Schulen und einige durch die Stadt. Nunmehr stammt die Finanzierung aus den normalen Haushalten der Schulen, wobei die Unternehmen die Praktika finanzieren. Ein Berater wird vom Amt für Handel und Industrie der Stadt Malmö bezahlt.

Wesentliche Erkenntnisse: Durch das Projekt lernten die Jugendlichen die wahren Anforderungen des Arbeitsmarktes kennen, während die Firmen sich besser darüber klar wurden, wie das Leben von Jugendlichen in Malmö aussieht. Das Projekt hing sehr stark vom Engagement und den Beiträgen aller Beteiligten, der Verwaltung, den Lehrern in den Schulen und den Firmen, ab.

Städte können neue Technologien einsetzen, um einen besseren Zugang zu Bildung und Strategien für lebenslanges Lernen zu ermöglichen

Die „Real Partnership“ in **Glasgow** ist eine Arbeitsgemeinschaft zwischen der lokalen und regionalen Verwaltung, Oberschulen, Unternehmerverbänden, Universitäten und Bildungsträgern. Um das lebenslange Lernen zu fördern, wurde ein flächendeckendes Netz von Stadtteilzentren eingerichtet, die zumeist in Bibliotheken, aber auch in Einkaufszentren und Bildungseinrichtungen liegen. Diese Zentren bieten die kostenlose Nutzung von Computern (Internetzugang) und die Möglichkeit, grundlegende Fertigkeiten am Computer zu erwerben. Des Weiteren können arbeits- und freizeitbezogene Lernmaterialien sowie elektronische Lernprogramme genutzt werden. Zudem werden weiterführende Informationen über Bildungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten.

In Schulen und anderen Einrichtungen können unternehmerische Vorbilder vermittelt und der Unternehmergeist von Jugendlichen und Frauen gestärkt werden

Zahlreiche Projekte konzentrieren sich auf die Vorbereitung von jungen Menschen für die Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung. In manchen Fällen fehlen jedoch Arbeitsplätze oder die vorhandenen besitzen nur eine geringe Attraktivität für die Jugendlichen. Deshalb gilt es verstärkt unternehmerische Einstellungen, Vorbilder und Qualifikationen von Jugendlichen und Frauen für eine unternehmerische Tätigkeit zu fördern.

Unternehmerinnen des 21. Jahrhunderts, Bilbao (Spanien): Förderung von Unternehmergeist

Ziele: Die unternehmerische Kultur unter den Frauen von Bilbao soll gefördert und den Unternehmerinnen die nötigen Instrumente zur (Wieder-) Eingliederung in den Arbeitsmarkt durch Selbstständigkeit bereitgestellt werden.

Maßnahmen: Das Projekt bietet Frauen Seminare zur Geschäftsentwicklung, Computerseminare und Hilfe bei der Internetnutzung an; dazu kommt persönliche Beratung bei der Geschäftsführung und der Erstellung eines Geschäftsplans. Beraten werden die Frauen auch zu Finanzierungsmöglichkeiten und im Hinblick auf die Geschäftsführung und Entscheidungsfindung während der ersten drei Unternehmensjahre. Schließlich gibt es ein Netz von Mentorinnen, die ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Kontakte mit ihren Unternehmerkolleginnen austauschen.

Akteure: Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsgesellschaft von Bilbao und eine von der Sparkasse Bilbao gegründete Stiftung, die auf die Schaffung von Beschäftigung für junge Menschen spezialisiert ist.

Mittel: Die Investitionen in die 69 von den Frauen gegründeten Firmen beliefen sich auf 2.324.487 Euro, von denen 1.290.689 Euro (56 %) fremdfinanziert waren. Der Rest wurde von den Frauen finanziert. 60 % der Fremdfinanzierung wurde von zwei Sparkassen bereitgestellt.

Wesentliche Erkenntnisse: Die Bewertungen der Seminare belegen die Auffassung der Frauen, dass das Projekt zur Verbesserung ihres Selbstwertgefühls, ihrer kreativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeiten zur Führung des eigenen Unternehmens beigetragen hat. Mentorinnen müssen sich bewusst sein, dass die Unternehmerinnen erwarten, dass sich ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten binnen kurzer Zeit verbessern. Vor allem im ersten Projektjahr sind Mentorinnen äußerst nützlich.

Städte können Arbeitgeber bei der Qualifizierung und dem Abbau von Bildungslücken unterstützen

Hierfür können insbesondere Netzwerke mit kooperierenden Betrieben und Unternehmen hilfreich sein. Die oben angeführten Beispiele (das *Haavi-Projekt* in **Finnland**, **Malmö Mentor Company** in Schweden und das *Work Med-Projekt* von **Reggio Calabria** in Italien) zeigen, dass Betriebe bereit sind, Arbeitslose aus benachteiligten Stadtgebieten einzustellen, und dies trotz des ungerechtfertigt schlechten Rufs, den diese Personen nur allein aufgrund ihres Wohnortes haben. Zu den Vorteilen für die teilnehmenden Unternehmen gehören die Vorauswahl der geeigneten Kandidaten für einen konkreten Arbeitsplatz und die laufende Unterstützung während der Anfangsphase. So bietet das Programm für *Management-Training* in **Glasgow** Geschäftsinhabern und Personen in Leitungs- oder Fachfunktionen Zuschüsse von bis zu 50 % der Kosten für einen externen Trainer (Gutscheinsystem). Dabei werden Fertigkeiten wie z.B. e-Commerce, e-Business, Internet und Webdesign, die in einer globalisierten Wirtschaft immer wichtiger werden, gezielt berücksichtigt.

3.4 Wie können Städte die Anpassung von Unternehmen und Arbeitnehmern an Veränderungen unterstützen?

- Städte können Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt und in der lokalen Wirtschaft erkennen.
- Städte können Partnerschaften aufbauen, um prosperierende Gebiete oder Branchen mit benachteiligten Gebieten oder Gruppen zu verbinden.

Auf den ersten Blick scheinen sich die Empfehlungen der Europäischen Kommission in ihren Integrierten Richtlinien für Wachstum und Beschäftigung, die die *Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Unternehmen* ansprechen, vor allem auf Veränderungen auf der nationalen oder europäischen Ebene zu beziehen. Dennoch können Städte eine Reihe von Maßnahmen zur Förderung der Anpassung von Unternehmen und Arbeitnehmern in den benachteiligten Stadtgebieten ergreifen.

Städte können Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt und in der lokalen Wirtschaft erkennen

Die Europäische Kommission empfiehlt, dass „Städte die Systeme und Instrumente nutzen sollten, die zur Vorhersage wirtschaftlicher und sozialer Veränderungen nötig sind“. Vor diesem Hintergrund haben manche Städte Monitoringsysteme für den Arbeitsmarkt eingerichtet, die insbesondere die Lage benachteiligter Gebiete beschreiben. So basiert die *Städtische Beobachtungsstelle für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen* von **Rom** auf einer Vereinbarung der Stadtverwaltung mit den Sozialpartnern. Diese Einrichtung widmet sich nicht nur den grundlegenden Veränderungen bei Arbeitsangebot und -nachfrage, sondern erfasst auch die Verdienstmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen bis hin zu arbeitsrechtlichen Fragen. Auf diese Weise kann sie rechtzeitig Veränderungen erkennen, die sowohl die Flexibilität der Arbeitnehmer als auch die Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse betreffen. Ein weiterer Aspekt betrifft die Eindämmung der Schattenwirtschaft sowie die Möglichkeit des Übergangs in den regulären Arbeitsmarkt.

Städte können Partnerschaften aufbauen, um prosperierende Gebiete oder Branchen mit benachteiligten Gebieten oder Gruppen zu verbinden

Die Beobachtung der lokalen Wirtschaftsentwicklung und der Veränderungen auf dem städtischen Arbeitsmarkt oder das Ergreifen entsprechender Maßnahmen stellen unterschiedliche Herausforderungen an die Städte. Denn neue Wirtschaftsaktivitäten und Wachstum führen nicht notwendigerweise zu mehr Arbeitsplätzen für die lokale Bevölkerung. Falls die traditionellen Beschäftigungsmöglichkeiten der Bevölkerung vor Ort in Gefahr geraten, können Wachstum und Prosperität in einem anderen Stadtteil zu Resignation und sozialer Unzufriedenheit führen.

Lokale Verwaltungen sind gefordert, den Bewohnern die Anpassung an diese Phänomene von Wachstum und Rezession zu erleichtern. Im Allgemeinen sind hierfür vielschichtige Maßnahmen notwendig, um die Friktionen zwischen Angebot und Nachfrage auf dem städtischen Arbeitsmarkt zu mindern. Diese Aktivitäten gehen in der Regel über das hinaus, was üblicherweise im Rahmen der Arbeitsvermittlung geleistet wird. Einerseits gilt es einige der oben erwähnten Hindernisse für eine Arbeitsaufnahme abzubauen, z.B. fehlende Kinderbetreuung oder unzureichende Nahverkehrsverbindungen. Noch

wichtiger sind aber langfristig angelegte Maßnahmen, um die Fähigkeiten der ansässigen Bevölkerung an die Anforderungen prosperierender Branchen und Unternehmen anzupassen.

Städte haben unterschiedliche Ansätze und Maßnahmen erprobt, um die Passfähigkeit zwischen Angebot und Nachfrage auf dem lokalen Arbeitsmarkt zu erhöhen. Lokale Unterstützungs- und Beratungszentren in benachteiligten Stadtteilen wie das *Ben Johnson Centre* in **Tower Hamlets, London** spielen eine wichtige Rolle als örtliche „Vermittler“ innerhalb von Städten wie London. Doch eines der erfolgreichsten Modelle, die in jüngerer Vergangenheit entwickelt wurden, ist das in Leicester und Birmingham angewendete Modell der „Job Hubs“.

Bull Ring Job Hub, Birmingham (Großbritannien): Vermittlung von Arbeitssuchenden aus benachteiligten Stadtgebieten zu Wachstumsbranchen in der Innenstadt

Ziele: Die Bewohner benachteiligter Stadtteile sollen einen großen Anteil der 8.000 Arbeitsplätze besetzen, die in einem der größten innerstädtischen Revitalisierungsprojekte im Einzelhandel (Birminghams Bull Ring) entstehen.

Maßnahmen: Das Projekt umfasst ein abgestimmtes Maßnahmenpaket mit folgenden Elementen: Werbung bei den Arbeitssuchenden, gezielte Aktivitäten in ausgewählten Gebieten, Informationskampagnen vor Ort mit Hilfe eines Busses, Beratung zu Sozialleistungen, Schulungs- und Unterstützungsleistungen für die örtlichen Bewohner sowie eine enge Zusammenarbeit mit den Personalabteilungen der 140 wichtigsten Arbeitgeber. Außerdem wurden Möglichkeiten für Kinderbetreuung angeboten. Über die Partnerschaft wurde ein Drittel der Stellen besetzt, wobei 80 % der Stellen Arbeitslosen zu Gute kamen. Fast die Hälfte ging an Menschen mit Migrationshintergrund und mehr als die Hälfte an Bewohner benachteiligter Stadtviertel am Stadtrand.

Akteure: Die Bull Ring Jobs Hub-Partnerschaft wurde 2002 als Partnerschaft zwischen der Stadtverwaltung, dem Arbeitsamt Job Centre Plus, dem Dezernat Arbeit und Pensionen, dem „Connexions Service“, der sich um Beschäftigung für junge Menschen kümmert, dem für Ausbildung verantwortlichen Bildungs- und Kompetenzrat, der Wirtschaftsförderungseinrichtung Business Link, der Handelskammer, Vertretern von Birminghams ehrenamtlichen Organisationen und privaten Projektentwicklern gegründet.

Mittel: Das Projekt erhielt finanzielle Unterstützung aus dem EFRE und von den beteiligten Partnern.

Wesentliche Erkenntnisse: Erkannt wurde die Bedeutung der parallelen Arbeit an der Angebots- und der Nachfrageseite des Arbeitsmarkts, der rechtzeitigen Diskussion und Einbeziehung der Projektleitung und der wichtigen Arbeitgeber, der Partnerschaft zwischen der Stadt und allen wichtigen öffentlichen Einrichtungen, der adäquaten Finanzierung.

3.5 Wie können Städte neue Arbeitsplätze für die Menschen vor Ort schaffen?

- Städte können ihre Kauf- und Finanzkraft nutzen, um für die Bevölkerung vor Ort Arbeitsplätze zu schaffen.
- Als wichtige Investoren und Arbeitgeber vor Ort haben Städte eine Vorbildfunktion bei der Einstellungs- und Qualifizierungspolitik.
- Städte können öffentliche und private Mittel zur Schaffung von Arbeitsplätzen in der Sozialwirtschaft bündeln.

Es ist oben bereits gezeigt worden, dass Städte eine wesentliche Rolle dabei spielen, ihren Bürgern einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Auch können sie Maßnahmen zur Verbesserung des Humankapitals ergreifen und sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer bei der Anpassung an Veränderungen unterstützen. Allerdings können Städte auch auf der Nachfrageseite einen deutlichen Beitrag leisten.

In der Vergangenheit ergriffen die Städte verschiedene Möglichkeiten, um zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen. Der erste Weg bestand darin, durch aktives Standortmarketing Investitionen von externen Unternehmen in die Stadt zu holen, Ansiedlungen zu unterstützen und großzügige Förderungen zu gewähren. Diese Politik gehört immer noch zum Repertoire der meisten Stadtverwaltungen. Doch inzwischen sind die Erfolgsaussichten dieser Strategie wegen der zunehmenden Standortkonkurrenz und der Knappheit privater Investoren eingeschränkt. Der zweite Weg war die Schaffung von Arbeitsplätzen durch die öffentliche Hand selbst. Aufgrund der angespannten kommunalen Haushalte sind die Möglichkeiten dieser Strategie mittlerweile jedoch sehr begrenzt.

Schließlich gibt es eine Reihe von Strategien, um Anreize für die Gründung neuer oder die Erweiterung bestehender Unternehmen zu bieten. Hierin liegt inzwischen vermutlich das Hauptaugenmerk der Städte bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Näheres dazu findet sich im Kapitel zur Rolle der Städte bei der Unternehmensentwicklung.

Einige Städte ordnen diese Ansätze und Strategien in einen weit gefassten und ganzheitlichen Kontext ein, indem sie alle ihre Funktionen für die lokale Wirtschaft (Käufer, Vertragspartner, Arbeitgeber, Dienstleister, Investor und politischer Entscheider) mit ins Kalkül ziehen. Dies geschieht unter Beachtung der Folgen für Arbeitsmarkt und Beschäftigung, und zwar insbesondere in den benachteiligten Stadtvierteln. Bei Inanspruchnahme all dieser Funktionen können Städte ein weit gefasstes Konzept von Unternehmertum und Beschäftigung entwickeln. In diesem Umfeld gewinnt die Sozialwirtschaft zunehmend an Bedeutung.

Städte können ihre Kauf- und Finanzkraft nutzen, um Arbeitsplätze für die lokale Bevölkerung zu schaffen

Das europäische Vergaberecht erlaubt es lokalen Behörden, in ihren Beschaffungsverfahren bestimmte Sozialklauseln aufzunehmen, sofern diese nicht geografisch diskriminierend wirken. In jüngerer Vergangenheit haben Städte mindestens zwei unterschiedliche Ansätze angewendet, um ihre Kaufkraft zur Schaffung lokaler Arbeitsplätze einzusetzen. Der erste Ansatz begünstigt privatwirtschaftliche Unternehmen, wenn diese bereit sind, eine bestimmte Anzahl arbeitsloser Personen vor Ort zu beschäftigen.

Der zweite Ansatz begünstigt sozialwirtschaftliche Unternehmen, die nicht nur Menschen vor Ort beschäftigen, sondern auch „soziales Kapital“ aufbauen.

Ein Beispiel für den ersten Ansatz wurde jüngst vom **Département Doubs** in Frankreich eingeführt. Reformen der jüngeren Vergangenheit verlagerten die Zuständigkeit für das „Revenu minimum d’insertion“ (die Arbeitslosenhilfe) auf das Département und man schätzte, dass die Kosten in den letzten 3 Jahren um 50 % gestiegen waren. In absoluten Zahlen wurden für 8.700 Menschen 32 Millionen Euro eingesetzt. Man ging davon aus, dass ein Drittel dieser Personen unmittelbar beschäftigungsfähig ist, ein Drittel zusätzliche Schulungen benötigt und dass ein weiteres Drittel große Schwierigkeiten beim Übergang auf den regulären Arbeitsmarkt hat.

Daher entschied das Département, den jährlichen Beschaffungshaushalt von 170 Millionen Euro zur Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für jene 30 bis 50 Prozent der Arbeitslosen zu schaffen, deren Arbeitsfähigkeit relativ hoch eingeschätzt wurde. Zu diesem Zwecke wurde in die Ausschreibungsvorschriften eine Klausel aufgenommen, wonach Unternehmen begünstigt werden, die Empfänger von Arbeitslosenhilfe beschäftigen. Gestützt wurde dies durch eine mit der Nationalen Beschäftigungsagentur (ANPE) geschlossenen Vereinbarung: Danach wurden zunächst die arbeitsfähigen Leute identifiziert und eingestellt. Anschließend wurde den Betrieben Beratung und Hilfe angeboten. Die neuen Arbeitsplätze entstanden hauptsächlich im Baugewerbe, Straßenbau und bei der Pflege von Grünflächen.

Ein interessantes Beispiel für den zweiten Ansatz ist **Sheffield**, wo inzwischen rund 40 % des Beschaffungsbudgets an sozialwirtschaftliche Unternehmen vergeben wird. Ziel war es nicht nur neue Beschäftigung zu generieren, sondern in einigen der am stärksten benachteiligten Gebiete der Stadt auch soziales Kapital und ein Gefühl für ein gemeinschaftliches „Unternehmen“ aufzubauen, die den sozialen Bedarf befriedigen (siehe Abschnitt 2.4).

Beschäftigungsförderung und Eingliederung durch öffentliche Aufträge, Großraum Lyon (Frankreich): öffentliche Auftragsvergabe als Instrument zur Schaffung lokaler Beschäftigung

Ziele: Der Großraum Lyon entschied, in seine öffentlichen Ausschreibungen eine Sozialklausel aufzunehmen, um Arbeitslose beim Zugang zur Beschäftigung zu unterstützen.

Maßnahmen: Zunächst ließ die Stadt 2003 eine Studie erstellen. Sie beauftragte die für den lokalen Eingliederungs- und Beschäftigungsplan eines der am stärksten benachteiligten Gebiete des Großraums Lyon zuständige Gruppe damit, die Klausel zu beraten und zu entwerfen. Im Ergebnis haben die Arbeitgeber drei Optionen: Erstens konnten sie den Arbeitslosen direkt beschäftigen, zweitens mit einer Organisation des Zweiten Arbeitsmarkts eine Vereinbarung treffen (siehe unten) und drittens auf Basis des vereinbarten Umfangs an Beschäftigung je nach Größe und Art des Vertrages eine Zeitarbeitsfirma nutzen.

Akteure: Die Stadt richtet eine Koordinierungsstelle zur Leitung des Verfahrens ein, die die Nationale Beschäftigungsagentur (Agence nationale pour l’emploi, ANPE) und die lokalen Gruppen für Beschäftigung und Eingliederung in den Arbeitsmarkt einschloss.

Mittel: Ziel war es, pro 1 Million Euro öffentlicher Aufträge mindestens einen Arbeitslosen einzustellen. Ende 2005 hatte das Projekt dieses Ziel zwar nicht erreicht, aber dennoch 227 Arbeitslose durch öffentliche Ausschreibungen in Höhe von etwa 800 Millionen Euro in Arbeit gebracht.

Wesentliche Erkenntnisse: Ausschlaggebend war, dass die Sozialklausel in den öffentlichen Ausschreibungen keine Diskriminierung zur Folge hatte oder wettbewerbsverzerrend wirkte. Daher wurde die Klausel zu einer Grundvoraussetzung für die Teilnahme an einer Ausschreibung gemacht und nicht zu einem Kriterium der Auswahl zwischen mehreren Bewerbern. Wichtig war es auch, den Arbeitgebern mehrere Optionen anzubieten, wie sie die Klausel erfüllen können, so dass die Vertragsverfahren nicht verzögert wurden.

Als wichtige Investoren und Arbeitgeber können Städte die Einstellungs- und Qualifizierungspolitik anderer Institutionen zu Gunsten benachteiligter Gebiete und Gruppen beeinflussen

In der Partnerschaft **Nottingham Works** wurden über 200 freie Stellen in der Stadtverwaltung identifiziert, die mit ortsansässigen Arbeitslosen besetzt werden konnten. Man arbeitete mit der Personalstelle, lokalen Ausbildungsträgern, Beschäftigungsstellen und lokalen ethnischen und sozialen Gruppen zusammen, um ein entsprechendes Maßnahmenpaket anzubieten. Zu diesem gehörten Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, die direkte Ansprache benachteiligter Gruppen, zielorientierte Berufsbildung und Beratung, die Zusage für ein Bewerbungsgespräch und die Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

Derselbe Ansatz lässt sich auf andere große Arbeitgeber ausweiten. So schloss die Stadt **Saint-Étienne** eine *Vereinbarung mit einem großen Krankenhauskomplex*, wonach die Stellen im Bereich Gebäudewartung, -bau und -pflege mit Arbeitslosen aus den benachteiligten Gebieten im Südosten der Stadt besetzt werden sollten. Auch hier war unterstützende Information vor Ort, Beratung und Schulung nötig. Darüber hinaus überlegt die Stadt, in ihre Ausschreibungen eine Sozialklausel aufzunehmen.

Als Dienstleister und Auftraggeber können Städte öffentliche und private Mittel zur Schaffung von Arbeitsplätzen in der Sozialwirtschaft bündeln

Bis vor recht kurzer Zeit schien es, dass lokale Körperschaften nur eine Wahlmöglichkeit haben: Entweder Arbeitsplätze direkt im öffentlichen Sektor zu schaffen – mit all den Kosten, die dadurch entstehen – oder Leistungen an private Anbieter zu vergeben, mit der Gefahr, dass soziale Zielsetzungen und die Qualität der Beschäftigung verloren gehen. Hier bieten sozialwirtschaftliche Unternehmen eine Kompromisslösung. Zwar besteht das Risiko, dass sie zur Kostensenkung und Auslagerung von Leistungen und Arbeitsplätzen führen. Sie können aber auch private Finanzmittel mobilisieren, die zusammen mit den öffentlichen Geldern für die Schaffung neuer, tragfähiger Arbeitsplätze in sozial nützlichen Bereichen eingesetzt werden können.

So gibt es in **Mailand** eine Reihe von *lokalen Ausschüssen (Tavoli)*, die sich aus den Bezirksverwaltungen, Organisationen des dritten Sektors und den Sozialpartnern zusammensetzen. Diese planen gemeinsam Leistungen, die von Sozialgenossenschaften erbracht werden können. Hierzu zählen vor allem Bereiche wie die Betreuung von Kin-

dern und alten Menschen, körperlich und geistig Behinderten sowie von Immigranten und Armen. Die Stadt nimmt über 300 solcher Sozialgenossenschaften in Anspruch, die mit mehr als 9.200 Beschäftigten eine Vielzahl unterschiedlicher Dienstleistungen anbieten. Es wurden vier „Gebietslabore“ ins Leben gerufen, wobei diese Außenstellen eine wichtige Aufgabe in der Erfassung des lokalen Bedarfs haben. Insgesamt gibt es in Italien mehr als 240.000 sozialwirtschaftliche Unternehmen, die jährlich einen Umsatz von 38 Milliarden Euro erwirtschaften und fast 530.000 Menschen beschäftigen.

Es gibt viele Beispiele für Städte, die öffentlich-private Gemeinschaftsprojekte fördern, die an dem sozialen Bedarf eines Gebiets im Bereich der Pflege, der Umwelt oder der Freizeitgestaltung anknüpfen. So genannte „*Organisationen des zweiten Arbeitsmarkts*“ (*ILMs – Intermediate Labour Market Organisations*) stellen eine besondere Ausprägung derartiger Initiativen dar. Ihr Hauptziel ist es, Arbeitserfahrung, Schulung und Beratung als Paket anzubieten. Arbeitslose werden in der Regel im Rahmen von Zeitverträgen eingestellt und arbeiten im Rahmen sozialer Dienstleistungen für Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen.

Die meisten Organisationen des zweiten Arbeitsmarkts sind Einrichtungen ohne Gewinnerzielungsabsicht, die nach zwei möglichen Modellen organisiert sind. Bei dem ersten Modell wirbt eine kleine Zentralorganisation die benötigten öffentlichen und privaten Mittel ein und gibt die Arbeit an eine Reihe von NROs ab, die mit den Arbeitslosen dann die eigentlichen Arbeitsverträge schließen. Das bekannteste Beispiel dieses Ansatzes ist **Glasgow Works**. Beim zweiten Modell wirbt eine einzige ILM-Organisation die Mittel ein, beschäftigt das Verwaltungspersonal, stellt die ILM-Arbeiter ein und führt die Arbeiten aus. Das bekannteste Beispiel dafür ist die *Wise Group*, ebenfalls in **Glasgow**, die inzwischen 370 Vollzeitmitarbeiter hat und 17 Millionen Pfund umsetzt. 2003 schätzte man, dass etwa 14.000 Langzeitarbeitslose an solchen Projekten in 40 britischen Städten teilnehmen, wobei die Quote der Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis mit 43 % bis 67 % deutlich höher war als in vergleichbaren Beschäftigungsprogrammen der Regierung. Beispiele für erfolgreiche ILMs gibt es in vielen europäischen Städten.

3.6 Fazit: Integrierter und gebietsbezogener Einsatz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen

In vielen benachteiligten Stadtvierteln ist die Arbeitslosigkeit doppelt so hoch wie im städtischen Durchschnitt. In manchen Gebieten liegt die Quote sogar bei 60 %. Dies ist jedoch nur „die Spitze des Eisberges“, da viele Menschen Erwerbsverzicht üben und sich nicht mehr arbeitslos melden. Für diese Personen sind dringend Lösungen erforderlich. Es ist nicht der Zeitpunkt, dass europäische, nationale, regionale und lokale Institutionen darüber debattieren, wer was tun soll. Vielmehr muss jeder seinen Beitrag zur Lösung des Problems liefern.

Insbesondere Städte besitzen vielfältige Möglichkeiten als wirtschaftliche Akteure und Vermittler auf dem lokalen Arbeitsmarkt. Die oben erwähnten Beispiele zeigen, dass Städte ihren Einfluss auf die Beschäftigung in benachteiligten Stadtteilen – aber auch in der Stadt als Ganzes – ausdehnen können, wenn sie nicht innerhalb einzelner Zuständigkeiten und Dezernate denken, sondern ihr Potenzial als wirtschaftlicher Akteur und Vermittler auf dem Arbeitsmarkt mobilisieren.

Städte sind entscheidende Akteure bei der Umsetzung der Europäischen Beschäftigungspolitik

Städte sind in Partnerschaft mit Anderen wesentliche Akteure bei der Umsetzung der Hauptprioritäten und Leitlinien der Europäischen Beschäftigungsstrategie. Zudem können sie die Umsetzung dieser Politik vor Ort so beeinflussen, dass sich die Beschäftigungschancen der Menschen in den benachteiligten Stadtgebieten unmittelbar verbessern.

Städte können mit Blick auf die Bedürfnisse der Menschen einen strategischen Ansatz wählen

Ein großer Teil der in benachteiligten Gebieten lebenden Menschen zählt aus den unterschiedlichsten Gründen nicht mehr zum Arbeitsangebot. Traditionelle Lösungen sind oft nicht wirksam oder können manchmal unbeabsichtigte negative Folgen haben. Städte haben eine umfassende Kenntnis der Lage vor Ort und können gezielte Lösungen zur Aktivierung nicht ausgeschöpfter Arbeitsmarktpotenziale entwickeln, die dem Bedarf von Arbeitgebern und Arbeitnehmern entsprechen.

In der Regel ist die Zahl der Personen, die in der Schattenwirtschaft arbeiten, Sozialleistungen erhalten oder nicht mehr in der Statistik geführt werden, um ein Vielfaches höher als die Zahl der gemeldeten Arbeitssuchenden. Mit zielgerichteten Informationen und Hilfen können Betroffene in ein neues Beschäftigungsverhältnis eintreten, anderen muss mit Schulung und Unterstützung beim Überwinden spezifischer Hürden geholfen werden. Einzelne Personen benötigen Unterstützung über einen längeren Zeitraum.

Städte können wesentliche Hindernisse abbauen, die die Menschen vom Eintritt in den Arbeitsmarkt abhalten und integrierte Eingliederungshilfen bieten

Einige der Haupthindernisse auf dem Weg in den Arbeitsmarkt können gerade durch lokale Maßnahmen aus dem Weg geräumt werden. Der Ausbau der Kinderbetreuung und eine gute Verkehrsanbindung sind dabei die wichtigsten Ansatzpunkte. Verbesserungen in diesen Bereichen können zudem für neue Arbeitsplätze sorgen. Fehlende Ausbildung und unzureichende Qualifikationen sind ebenfalls ein spürbares Hindernis, gegen das Städte etwas tun können, indem sie umfassende Strategien zur Verbesserung des Humankapitals entwickeln.

Selten ist dafür der Abbau einzelner Hindernisse ausreichend. Die Eingliederung in den Arbeitsmarkt bedeutet für viele Menschen einen komplizierten Prozess, der die Mitwirkung öffentlicher und privater Institutionen erfordert. Stadtverwaltungen haben häufig Einfluss auf viele dieser Einrichtungen und können bei der beruflichen Eingliederung Hilfe leisten. Ihre besondere Stärke besteht darin, dass sie konkrete Hilfs- und Unterstützungsangebote bieten können, die den Bedarf spezifischer Gruppen wie z.B. ethnischer Minderheiten oder junger Menschen berücksichtigen. Sie können ebenfalls Hilfen anbieten, die die Potenziale und das Selbstwertgefühl von Nachbarschaften stärken.

Das hat dazu geführt, dass einzelne Städte die Schwächen des lokalen Arbeitsmarktes aktiv angehen und die Jugend-, Migrantinnen- und Gemeinschaftskultur für ihre Strategie gezielt nutzen. Dies ermöglicht die direkte Ansprache und Motivation der Bewohner benachteiligter Stadtteile. Die ergriffenen Maßnahmen setzen zielorientiert an den vorhandenen Potenzialen, der kulturellen Vielfalt und den unterschiedlichen ökonomischen Aktivitäten in den Stadtteilen an.

In diesem Sinne können Städte Brücken für die vom Arbeitsmarkt Ausgegrenzten (Sozialleistungsempfänger, in der Schattenwirtschaft Tätige) in den regulären Arbeitsmarkt bauen.

Städte können durch den Aufbau von Kontakten zwischen Schulen, Einrichtungen der beruflichen Bildung und Arbeitgebern einen Beitrag zur Verbesserung des Humankapitals leisten

Eine der großen Hürden für benachteiligte Personen und Gruppen besteht darin, dass ihre Qualifikationen nicht den Anforderungen neuer Arbeitsplätze entsprechen. Diese Diskrepanz kann für Mitglieder einzelner Gruppen zu bestimmten Zeitpunkten besonders schwerwiegend sein: für Jugendliche nach der Beendigung der Schule, für Frauen, die wieder eine Beschäftigung anstreben, für Menschen mit Migrationshintergrund oder für ältere Arbeitnehmer.

Städte haben Ansätze entwickelt, die in einer Kombination von Mentoren mit erfahrungsgestütztem Lernen bestehen. Dadurch konnte sowohl die Quote der frühzeitigen Schulabbrecher verringert als auch Schülern geholfen werden, die bei der Arbeitssuche Schwierigkeiten haben. Städte haben unterschiedliche Ansätze entwickelt, um Arbeitgeber und Unternehmer in die Schulen zu holen, damit diese Vorbilder für unternehmerische Tätigkeit liefern und das gegenseitige Verständnis verbessern. Auch werden verschiedene Möglichkeiten genutzt, um die Herausforderungen des Unternehmertums und das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge im Lehrplan der Schulen besser zu berücksichtigen. In diese Maßnahmen sind Bildungseinrichtungen im weiteren Sinne wie z.B. Bibliotheken und Ausbildungsträger einzubinden, um den lebenslangen Zugang zu beruflicher und schulischer Bildung zu verbessern.

Städte können Unternehmen und Arbeitgeber bei der Identifizierung ihrer Qualifikationsanforderungen unterstützen und gemeinsam Schulungen in Schlüsselbereichen wie der Informationstechnologie anbieten.

Städte können Firmen und Arbeitnehmer bei der Anpassung an Veränderungen unterstützen

Eine der großen Herausforderungen unserer Zeit ist die hohe Konzentration ausgegrenzter Menschen in unmittelbarer Nähe zu prosperierenden Wirtschaftszentren. Städte haben nicht nur Monitoringsysteme zur Beobachtung und Vorhersage dieser Entwicklungen eingerichtet, sondern auch mit der Entwicklung von Instrumenten zur Überbrückung dieser Gegensätze begonnen. Dazu gehört die Verbindung von Maßnahmen auf der „Angebotsseite des Arbeitsmarkts“ zur Information und Qualifizierung der Menschen in benachteiligten Gebieten mit Maßnahmen auf der „Nachfrageseite“, durch die Unternehmen ihre Einstellungsverfahren anpassen.

Städte können eine große Lücke in der Beschäftigungspolitik schließen, indem sie Arbeitsplätze im unmittelbaren Zusammenhang mit Wachstum schaffen

Die Wirtschaftspolitik konzentriert sich inzwischen auf die Wettbewerbsfähigkeit von High-Tech-Clustern. Deutlich weniger Aufmerksamkeit erhalten die Potenziale zur Schaffung tragfähiger Arbeitsplätze, die auch für Bewohner benachteiligter Stadtteile zugänglich sind. Im zweiten Kapitel des vorliegenden Berichts werden die Instrumente

der Städte zur Förderung lokaler KMU und zur Schaffung von Arbeitsplätzen erläutert. Doch können Städte noch weiter gehen und sicherstellen, dass diese Arbeitsplätze so ausgestaltet sind, dass sie den Bewohnern benachteiligter Viertel eine wirtschaftliche Perspektive ermöglichen.

Städte können ihre Kaufkraft und Marktstellung zur Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort nutzen

Mit Blick auf ihre Rolle als Auftraggeber erproben Städte zwei Strategien. Die erste besteht darin sicherzustellen, dass Vergabeverfahren und öffentliche Aufträge lokalen KMU offen stehen. So haben Städte in manchen Fällen Klauseln eingeführt, durch die Unternehmen begünstigt werden, die soziale Ziele zum Nutzen der Stadt und des lokalen Arbeitsmarkts verfolgen. Die zweite Strategie besteht in der Begünstigung bestehender (großer) Firmen, die sich verpflichten, eine bestimmte Anzahl ortsansässiger Bewohner einzustellen. Beide Strategien werden durch Information, Beratung und Schulung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ergänzt.

Als wichtige Investoren und Arbeitgeber können Städte die Einstellungs- und Qualifizierungspolitik anderer Institutionen zu Gunsten benachteiligter Gebiete und Gruppen beeinflussen

Städte können hierbei durch ihre eigenen Einstellungsverfahren und Schulungsmaßnahmen eine Vorreiterrolle spielen und dabei anderen Arbeitgebern der öffentlichen Hand und/oder der Privatwirtschaft mit Rat zur Seite stehen. Einmal mehr sind hier abgestimmte Aktionen seitens der Personalbeschaffung, wie im Bereich von Schulungen und direkter Betreuung vor Ort nötig.

Als Dienstleister und Auftraggeber können Städte öffentliche und private Mittel zur Schaffung von Arbeitsplätzen in der Sozialwirtschaft bündeln

Derzeit sind nur noch wenige lokale Behörden in der Lage, Arbeitsplätze durch eine Erhöhung der öffentlichen Ausgaben zu schaffen. Den Städten ist in der Regel bewusst, wo ein Bedarf an sozialer Fürsorge und Sicherheit, Kultur oder Umweltverbesserungen besteht. Angesichts dieser Handlungsdefizite initiieren die Bewohner vor Ort zum Teil Selbsthilfeprojekte, die auf diesen unbefriedigten Bedarf reagieren. Manche dieser Projekte verstetigen sich sogar, so dass diese zu einer Organisation für die ansässige Bevölkerung oder einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen werden.

Viele europäische Städte haben Plattformen öffentlicher und sozialwirtschaftlicher Organisationen ins Leben gerufen. Ziel ist es, längerfristige Strategien zu entwickeln, mit denen sowohl der soziale Bedarf befriedigt als auch öffentliche und private Finanzmittel akquiriert werden können, um die benötigten Arbeitsplätze zu fördern.

4 Stadterneuerung: Chancen für wirtschaftliche Wiederbelebung

4.1 Wirtschaftlichen Nutzen aus Stadterneuerungsmaßnahmen ziehen

Während sich die beiden vorherigen Kapitel auf Instrumente zur Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten sowie zur Wirtschaftsförderung konzentrieren, stellt das abschließende Kapitel diese Bemühungen und Ansätze in den Kontext *umfassender und integrierter Revitalisierungsstrategien* für benachteiligte Stadtgebiete. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Chancen, die sich durch bauliche Stadterneuerungsmaßnahmen ergeben, wobei auch die „weiche“ Dimension der Stadterneuerung berücksichtigt wird.

Europäische Städte und ihre lokalen Akteure haben in der Vergangenheit erfolgreich neue Wege erprobt, um Aktivitäten im Rahmen integrierter Stadtteilerneuerungen z.B. für zusätzliche Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu nutzen. Die Analyse des breiten Spektrums an Projekten und Modellversuchen zeigt aber auch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten auf.

Seit den 1980er Jahren sind in vielen europäischen Ländern Tendenzen zu beobachten, Projekte und Investitionen aus Programmen zur baulichen Stadterneuerung mit Zielen anderer Politikbereiche zu verbinden. Die erste Phase umfasste die Integration von sozialen Zielsetzungen, insbesondere die Schaffung von Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Eine spätere Phase widmete im Zusammenhang mit dem neuen Begriff der „lokalen Ökonomie“ der lokalen Wirtschaft und deren Einbindung in integrierte Stadterneuerungsstrategien eine größere Aufmerksamkeit.

In jüngster Zeit erhielten darüber hinaus die Aspekte der „lokalen Kultur“ und des „kulturellen Erbes“ zunehmend Bedeutung, und zwar in Verbindung mit einer weiteren Fragestellung: Wie kann die Nachhaltigkeit dieser Anstrengungen erhöht werden und welche Möglichkeiten gibt es, öffentliche Gelder und Subventionen mit anderen Mitteln zu ergänzen, insbesondere in Bezug auf ehrenamtliches Engagement und die Einbeziehung privater Investoren.

Obwohl benachteiligte Gebiete in europäischen Städten unter der Knappheit öffentlicher Mittel leiden, besteht dort dennoch ein hohes Investitions- und Ausgabenniveau, und zwar sowohl aufgrund städtebaulicher und infrastruktureller Investitionen und öffentlicher Sozialleistungen als auch dort eingesetzter privater Mittel.

Vor diesem Hintergrund gilt es zu untersuchen, ob diese Ausgaben auf bessere und wirksamere Weise miteinander verbunden werden können, um Ziele der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zu erreichen. Die Auswertung der derzeitigen Projekte und Modellversuche kann nicht nur nützliche Erkenntnisse für lokale Praktiker liefern, sondern ebenso für die Weiterentwicklung nationaler und europäischer Rahmenbedingungen.

Die in diesem Kapitel untersuchten Chancen betreffen die Verbesserung der Erreichbarkeit und Mobilität, die Nutzung der Möglichkeiten städtebaulicher Erneuerung, die Verbesserung des Images von benachteiligten Gebieten, die Förderung kultureller und kreativer Aktivitäten, die Schaffung eines sicheren städtischen Umfeldes, die Nutzung sozialer Dienstleistungen für wirtschaftliche Aktivitäten und die nachhaltige Wirkung eines Bündels unterschiedlicher Maßnahmen durch Quartiersmanagement.

In diesem Kontext ist ein innovativer Ansatz zu beachten, der insbesondere im Rahmen von URBAN/URBACT diskutiert wird. Danach sind nicht nur lokale Unternehmer und

Existenzgründer in integrierte Stadterneuerungsprogramme einzubeziehen, sondern auch die primär nichtökonomischen Bereiche der Stadterneuerung als wirtschaftliche Chancen und Marktpotenziale anzusehen.

4.2 Wie können verbesserte Erreichbarkeit und Mobilität zur lokalen Wirtschaftsentwicklung beitragen?

- Städte können durch Abbau städtebaulicher Barrieren zu einer verbesserten Erreichbarkeit beitragen.
- Städte können angemessene ÖPNV-Verbindungen einrichten, um die Anbindung benachteiligter Quartiere an Arbeitsmärkte zu verbessern.

Im Rahmen integrierter Revitalisierungsstrategien und der sozialen und wirtschaftlichen Wiedereingliederung ihrer Bewohner spielt das Thema Erreichbarkeit und Mobilität aus verschiedenen Gründen eine bedeutende Rolle. Die Herausforderung besteht darin, materielle und psychologische Brücken zu prosperierenden Räumen zu schaffen und ausgegrenzte Personen bei der Nutzung von Chancen zu helfen.

Städte können durch den Abbau städtebaulicher Barrieren zu einer verbesserten Erreichbarkeit beitragen

Viele benachteiligte Gebiete zeichnen sich durch eine physische Trennung von anderen Stadtteilen aus. Dabei kann es sich um Autobahnen oder Schienenwege mit unattraktiven oder unsicheren Übergängen oder um andere Barrieren handeln. In vielen europäischen Städten lassen sich Beispiele für benachteiligte Gebiete finden, die direkt neben der wirtschaftlich aktiven Innenstadt liegen, von dieser jedoch durch derartige Barrieren getrennt sind. Im Zuge einer wirtschaftlichen Revitalisierung muss versucht werden, diese Barrieren durch sicherere und attraktivere Zugänge abzubauen. Eine verbesserte Erreichbarkeit benachbarter „Wachstumsgebiete“ kann einen unmittelbaren Einfluss auf die Entwicklung des zuvor isolierten, benachteiligten Stadtteils haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Maßnahmen durch gezielte Anreiz- und Fördermaßnahmen flankiert werden.

Städte können angemessene ÖPNV-Verbindungen einrichten, um die Anbindung benachteiligter Gebiete an Arbeitsmärkte zu verbessern

Der Zugang der Bewohner benachteiligter Stadtgebiete zu prosperierenden Arbeitsmärkten hängt von geeigneten und erreichbaren Verkehrsmitteln ab. Dies wird u.a. aus verschiedenen Großwohnsiedlungen am Stadtrand (z.B. in Frankreich und vielen der neuen Mitgliedstaaten) berichtet.

Das Angebot neuer Verkehrsverbindungen erfordert im Falle von U-Bahn- oder Bahnlinien oftmals erhebliche öffentliche Investitionen; vielfach können durch das Angebot neuer Dienste zusätzlich lokale Arbeitsplätze geschaffen werden. Solche neuen Unternehmen bieten zudem eine hervorragende Möglichkeit, zwei Probleme benachteiligter Stadtgebiete gleichzeitig anzugehen: die räumliche Isolation und der Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten. Über die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten hinaus beinhalten neue Verkehrsverbindungen ein bedeutendes weiteres Potenzial: Menschen wird der Zugang zu Arbeitsplätzen in der umliegenden Wirtschaft ermöglicht.

The Nottingham Express Train (NET), Nottingham (Großbritannien): erhebliche privatwirtschaftliche Investition zur Reintegration benachteiligter Stadtgebiete

Ziele: Diese neu gebaute und mit privatwirtschaftlichen Mitteln finanzierte Schienenverbindung hatte das Hauptziel, in einem benachteiligten Gebiet ein positives Investitionsklima zu schaffen.

Maßnahmen: Als zentrale Maßnahme wurde eine neue Schienenverbindung zwischen der Innenstadt und den umliegenden benachteiligten Stadtgebieten errichtet. Außerdem schuf das Projekt durch die Einbeziehung des größten Busunternehmens ein integriertes ÖPNV-Netz. Die Linie passiert direkt die Innenstadt, verbindet wichtige Fahrziele miteinander und fährt sozial und wirtschaftlich benachteiligte Gebiete an - sowohl in der Innenstadt als auch außerhalb.

Akteure: Wichtigster Akteur bei dieser Initiative war die Privatwirtschaft, die den Großteil der notwendigen Investitionen tätigte. Regionale Entwicklungsagenturen, die vor und während des Baus mitwirkten, arbeiteten mit Unterauftragnehmern zusammen, damit die positiven Wirkungen vor Ort durch die Beschäftigung ansässiger Arbeitnehmer und Einbeziehung lokaler Unternehmen maximiert werden konnten.

Mittel: Etwa 60 Millionen Pfund Baukosten gingen an lokale Firmen. Das Instrument der „Private Finance Initiative – PFI und die Einbeziehung beträchtlicher privater Finanzmittel belegen hier die Vorteile gegenüber der traditionellen öffentlichen Auftragsvergabe und -durchführung.

Wesentliche Erkenntnisse: Es ist insbesondere festzuhalten, dass die gute Kooperation zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand gewährleisten kann, dass private Investitionen auch Vorteile für benachteiligte Gebiete und Bürger haben können.

4.3 Wie kann bauliche Stadterneuerung als Potenzial und Entwicklungsfaktor die lokale Ökonomie stärken?

- Städte können das architektonische Erbe als Potenzial für die lokale Wirtschaft nutzen.
- Städte können die Modernisierung von Wohnungen in der Innenstadt und am Stadtrand zur Einbindung lokaler Arbeitnehmer nutzen.
- Städte können die Umnutzung brachliegender Industriegebäude und -flächen zur Sicherung lokaler Beschäftigung nutzen.
- Städte können die wirtschafts- und personenbezogene Infrastruktur verbessern.

Renovierungs- und Baumaßnahmen im Rahmen von Stadterneuerungsinitiativen bieten beträchtliche Potenziale für lokale Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten. Im Kapitel 3 wurde bereits erläutert, wie Städte als Auftraggeber ihre Kaufkraft dazu nutzen können, Arbeitsplätze für die Menschen vor Ort zu schaffen.

Über diese unmittelbaren Effekte hinaus lässt sich die städtebauliche Sanierung als weitreichender Katalysator für andere wirtschaftliche Vorteile nutzen.

Städte können das architektonische Erbe als Potenzial für die lokale Wirtschaft nutzen

Hinter den Image- und Identitätsproblemen benachteiligter Stadtviertel und der daraus resultierenden Ausgrenzung und Benachteiligung ihrer Bewohner verbergen sich städtebauliche Probleme, die gelöst werden müssen, um eine dauerhafte wirtschaftliche Wiederbelebung zu erreichen. Ein oft unterschätzter Entwicklungsfaktor ist das lokale architektonische und industrielle Erbe. Seine Aufwertung und Wiedernutzung ist ein zentrales, wenngleich kostspieliges Element städtischer Revitalisierungsstrategien. Diese Aufgabe bietet zudem zahlreiche Möglichkeiten, für die Image-, Funktions- und Attraktivitätssteigerung dieser Gebiete selbst. Darüber hinaus beinhaltet der Revitalisierungsprozess von Flächen und Gebäuden Potenziale für die Ausbildung und Beschäftigung der Menschen vor Ort. Der Erhalt des baukulturellen Erbes stellt zudem ein wichtiges Betätigungsfeld für lokale Firmen dar.

Stadterneuerungsprogramm der Stadt Bydgoszcz (Polen): Schaffung eines Zentrums für Beschäftigungs- und Unternehmensförderung in einem historischen Gebäude

Ziele: Hauptziel des „Revitalisierungsprogramms für die Stadt Bydgoszcz“ ist die Durchführung baulicher Verbesserungen als Anreiz für private Investitionen und zur Erhöhung der Attraktivität des Gebiets.

Maßnahmen: Eine detaillierte Projektplanung wurde für die Mühleninsel - das historische Stadtzentrum - erstellt. Sie sieht den Bau von drei Fußgängerbrücken, die die Erreichbarkeit der Altstadtinsel verbessern sollen, sowie die Renovierung eines historischen Gebäudes als Zentrum für Beschäftigungs- und Unternehmensförderung vor. Das Zentrum soll die Selbstständigkeit fördern und den Arbeitslosen und neu gegründeten Unternehmen wichtige allgemeine Dienste (Informationen zu rechtlichen Angelegenheiten, Kreditbürgschaften, Steuern und Versicherungen) anbieten.

Akteure: Initiator des Projekts war die Stadtverwaltung von Bydgoszcz (u.a. das Dezernat für Stadtplanung). In Folge der öffentlichen Initiative wurden auch private Investoren gewonnen.

Mittel: Bislang kamen alle für eine vorbereitende Studie und die Entwicklung der Sanierungsplanung eingesetzten Investitionen vom Dezernat für Stadtplanung von Bydgoszcz. Es müssen nun für die Umsetzung Mittel aus dem Revitalisierungsprogramm gefunden werden.

Wesentliche Erkenntnisse: Die Auswirkungen baulicher Verbesserungen in einem benachteiligten Stadtgebiet lassen sich erheblich verstärken, wenn sie von Strukturen begleitet werden, die gezielte Hilfen für die lokale Bevölkerung und externe Investoren bereitstellen. Die Erläuterungen und Darstellungen in Kapitel 2 zeigen, wie die Auswirkungen solcher Maßnahmen deutlich erweitert werden können, wenn gezielt finanzielle Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmensgründer angeboten werden.

Die Aufwertung des im Stadtzentrum befindlichen historischen Architekturerebes kann bei zielgerichteter Weiterentwicklung ein wichtiges Potenzial für wirtschaftliche Aktivitäten darstellen. Für Stadtviertel, Städte und Regionen wird es immer wichtiger, „Alleinstellungsmerkmale“ zu entwickeln, um im Standortwettbewerb um Investoren, Konsumenten und Einwohner zu bestehen.

Aktion gegen Gewerberaumleerstand, Taranto (Italien): Renovierung im historischen Stadtkern zum Anstoß von Privatinvestitionen

Ziele: Das Hauptziel dieses Projekts ist die Sanierung einer wichtigen Straße in Tarantos historischer Altstadt. Dadurch soll die Attraktivität des Gebietes für Privatinvestitionen sowie für Besucher und Touristen und somit die wirtschaftliche Situation der lokalen Geschäftsleute verbessert werden.

Maßnahmen: Es wurde eine Sanierungsplanung für die historische Altstadt erstellt, deren Ziel die Renovierung von Gebäuden und die Bereitstellung von Einrichtungen und Dienstleistungen für die Stadt ist. Im Rahmen des „Via Di Palma“-Projekts wurde die Straße in eine Fußgängerzone umgestaltet, was Privatinvestitionen für neue Läden und Bars sowie Treffpunkte im öffentlichen Raum zur Folge hatte. Zugleich ließen private Investoren benachbarte historische Gebäude Instand setzen, was wiederum die Entwicklung eines Theaterbezirks begünstigte.

Akteure: Das Projekt wurde im Rahmen von URBAN II durch die städtischen Behörden Tarantos initiiert. Als die Investitionen der öffentlichen Hand ausreichend starke Anreize geschaffen hatten, folgten auch Privatinvestoren von außerhalb. Zudem investierten KMU wieder stärker in bestehende Unternehmen.

Mittel: URBAN II-Mittel unter Kofinanzierung durch die lokale Verwaltung als anfänglicher Anstoß und - in Folge der öffentlichen Investitionen - Privatinvestitionen.

Wesentliche Erkenntnisse: Die gezielte Investition der lokalen Behörden in benachteiligten Gebieten auf der Grundlage einer umsichtigen Analyse des lokalen Potenzials kann bedeutende Auswirkungen auf Privatinvestitionen und auf die Attraktivität eines Gebiets als Geschäfts- und Tourismusviertel haben.

Im Rahmen solcher Bestrebungen und Tendenzen bieten historische Stadtkerne nicht nur eine hervorragende Chance zur Attraktivitätssteigerung. Im Zuge ihrer Neugestaltung können zudem Arbeitsplätze und Ausbildungsmöglichkeiten entstehen, oftmals im Handwerk oder bei bestimmten spezialisierten Tätigkeiten. Viele mittelgroße Städte Europas haben diese Herausforderung gemeistert und in den Gebieten wichtige Anreize für neue Vitalität, Geschäftstätigkeiten und Wohlstand gesetzt. In den meisten Fällen stand am Anfang eine Entscheidung über die neue Funktion des Gebiets als Teil einer Vision, die dann in enger Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft Schritt für Schritt umgesetzt wurde.

Neubelebung des historischen Stadtkerns von Bari (Italien): Bed & Breakfast Pensionen schaffen neue Unternehmen

Ziele: Das Projekt zielte auf die Einrichtung von Pensionen als zusätzliche günstige Übernachtungsmöglichkeiten in der historischen Altstadt von Bari. Dadurch sollten zusätzliche Touristengruppen angezogen werden. Als weiterer Vorteil wurden eine Umsatzsteigerung für die lokalen Geschäftsleute sowie neue Geschäftsmöglichkeiten für ansässige Familien, die Pensionen betreiben würden, erwartet.

Maßnahmen: Das Projekt schulte 20 Familien darin, ihre eigene Bed & Breakfast-Pension für die Unterbringung von 2 bis 4 Gästen zu führen. Um die Nachhaltigkeit der Initiative zu fördern, wurden die Familien bei der Gründung eines eigenen Vereins unterstützt, durch den die Verwaltung der neu geschaffenen Pensionen auf mehrere Schultern verteilt werden konnte.

Akteure: Das Projekt wurde durch die Stadtverwaltung von Bari initiiert. In die Umsetzung waren 20 lokale Familien und ein Qualifizierungsträger einbezogen.

Mittel: Die teilnehmenden Familien konnten bis zu 75 % der Kosten für den Aufbau der Pension beantragen.

Wesentliche Erkenntnisse: Durch den integrierten Ansatz lieferte das Projekt den Familien, die eine Pension betreiben, zusätzliche Einkünfte und zog ein neues Segment von Touristen nach Bari, was einen deutlichen Vorteil für die lokale Wirtschaft zur Folge hatte. Es zeigt sich, dass Kenntnisse über Bedarf und Möglichkeiten vor Ort und eine darauf aufbauende, gezielte Förderung vorhandener Potenziale weitere wirtschaftliche Aktivitäten erschließen. Es entstanden neue Geschäftschancen und neue Einnahmemöglichkeiten für bestehende Unternehmen.

Durch die Renovierung des Wohnungsbestands in der Innenstadt und am Stadtrand werden diese Standorte zu potenziellen Entwicklungsgebieten

Eine oft vernachlässigte Grundlage für die soziale und wirtschaftliche Wiederbelebung in benachteiligten Gebieten ist der Bestand an Wohnungen aus der Vorkriegszeit. Eine große Herausforderung besteht darin, einen „verantwortbaren Investitionskorridor“ festzulegen, der einerseits ausreichend Investitionen stimuliert, um eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen und den Wohnungsbestand aufzuwerten. Andererseits müssen die Investitionen auf bestimmte Bereiche des Wohnungsbestands begrenzt werden, um ein gewisses Mietniveau zu sichern. So kann eine Gentrifizierung mit der Verdrängung benachteiligter Bewohner vermieden werden, und es entstehen keine neuen benachteiligten Gebiete an anderer Stelle der Stadt.

Die Voraussetzungen für solche Ansätze sind gegeben, da in den meisten europäischen Städten eine Renaissance innerstädtischer Wohngebiete zu beobachten ist. Junge Menschen mit Kindern entdecken die Vorteile zentral gelegener Wohnungen wieder. Dies kann positive Effekte auf die wirtschaftliche Wiederbelebung haben, wenn sich die Modernisierung des Wohnungsbestands mit der Bereitstellung der nötigen Infrastruktureinrichtungen und -leistungen verbinden lässt. Denn die neuen Bewohner stellen Konsumentensegmente mit höherem Einkommen dar, welches sie mindestens zum Teil in ihrem unmittelbaren Wohnumfeld ausgeben.

Wohngebiete an der Peripherie bilden in vielen europäischen Ländern und Städten eine große Herausforderung für die Stadterneuerung. Sie drohen häufig zu monostrukturierter Ghettoa benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu werden. Ein Mangel an Beschäftigungsmöglichkeiten und Verkehrsanbindungen verstärkt diese Tendenz. In den neuen Mitgliedstaaten, in denen solcher Wohnraum preisgünstig an die Bewohner verkauft wurde, besteht eine zusätzliche Herausforderung darin, dass die Eigentümer keine ausreichenden Mittel zur Instandhaltung und Modernisierung haben. Projekte mit einem hohen Grad an Selbsthilfe sind hier ebenso wichtig wie bedarfsgerechte Management- und Verwaltungsmodelle für die Wohngebiete.

Die Stadt **Brno** liefert ein gutes Beispiel für die Einbeziehung benachteiligter Gruppen in die Sanierung ihrer Wohnungen. Die zweitgrößte Stadt der Tschechischen Republik hat eine Roma-Bevölkerung von etwa 12.000 Personen (3 % ihrer Einwohner). Die Roma leben in Wohnblocks, die seit langer Zeit vernachlässigt wurden. Eine private gemeinnützige Organisation und die lokale Verwaltung arbeiten eng zusammen, um die Gebäude zu sanieren und um die Schuldenprobleme der Zielgruppe zu lösen. Das wichtigste Instrument ist die aktive Einbeziehung der Zielgruppe in die Sanierung ihrer Wohnungen und die Verbesserung ihres Wohnumfelds. Im Ergebnis ist nicht nur die Sanierung des Gebietes vorangekommen, sondern es ist den Mietern teilweise gelungen, ihre Schulden zurückzuzahlen und regelmäßige Mietzahlungen zu leisten. Während der Umsetzung wurden zwei Mieterkomitees mit insgesamt 41 Mitgliedern eingerichtet, die sich künftig einbringen wollen und entsprechend geschult werden.

Umnutzung brachliegender Industriegebäude und -flächen als Entwicklungsimpuls für die lokale Wirtschaft

Die Nachnutzung brachliegender Industrie- und Gewerbegebäude und -flächen ist ein weiteres zentrales Potenzial für die wirtschaftliche Wiederbelebung benachteiligter Gebiete. In den meisten europäischen Städten bestehen langjährige Erfahrungen mit solchen Projekten und Strategien. Wenn es eine „neue Generation“ von Projekten in diesem Bereich gibt, die umfassendere Entwicklungsimpulse versprechen, dann zielen diese Ansätze nicht nur darauf, eine Fläche oder ein Gebäude umzunutzen. Sie stellen zusätzlich sicher, dass die neue Nutzung über das einzelne Gebäude hinaus Auswirkungen zeigt.

Für brachliegende Gebäude und Flächen muss nicht nur eine neue Nutzung gefunden, sondern ein Konzept umgesetzt werden, mit dem auch eine hohe Ausstrahlung in das umliegende Gebiet verbunden ist. Dies kann z.B. durch die Ansiedlung einer öffentlichen Einrichtung oder eines großen Privatunternehmens erfolgen. Dadurch würden sowohl neue Besucher und Kunden in das Gebiet gelenkt als auch die Ansiedlung verwandter Betriebe und Dienstleistungen in der Nähe stimuliert. Zudem kann dies durch die Schaffung von kleinräumigen Clustern z.B. im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie geschehen.

MediPoint Parkstad, Heerlen (Niederlande): Schaffung wirtschaftlicher Impulse mit regionalen Auswirkungen durch die Wiedernutzung eines nicht mehr benötigten Gebäudes

Ziele: Die Re-Aktivierung und Renovierung einer ehemaligen Brotfabrik zur Schaffung eines Gewerbe-Cluster-Konzeptes für die Ansiedlung von Unternehmen aus dem Medizinbereich. Mit dem Bezug zum medizinischen Bereich sollten Zielsetzungen re-

alisiert werden, die über die bloße Sanierung eines nicht mehr benötigten Gebäudes hinausgehen und für eine höhere Attraktivität des Gebietes als Gewerbestandort sorgen.

Maßnahmen: Der erste Schritt bestand in der Renovierung des Gebäudes. Die äußeren Fassaden wurden „geliftet“ und die Etagen innerhalb des Gebäudes renoviert. Parallel dazu wurde das Konzept für ein neues Cluster im medizinischen Bereich erstellt und die aktive Vermarktung des Standorts initiiert.

Akteure: Die Initiative für das Projekt ergriff ein privater Investor, der von der lokalen Verwaltung nichtfinanzielle Unterstützung erhielt, um den Renovierungsprozess zu erleichtern.

Mittel: URBAN II-Förderung mit lokaler Koinanzierung für eine Gesamtinvestition in Höhe von 6,2 Millionen Euro, davon 400.000 aus URBAN/EFRE und 227.273 von der Stadt.

Wesentliche Erkenntnisse: Das Projekt schafft durch die Entwicklung von Infrastruktur für kleine und mittelständische Unternehmen sowie Dienstleistungsunternehmen im medizinischen und medizinnahen Bereich neue Beschäftigungsmöglichkeiten im Stadtteil. Im Ergebnis wurden über die Erwartungen hinaus 350 Arbeitsplätze geschaffen, insbesondere durch die Ansiedlung des erfolgreichen Unternehmens Doc Morris. Die wesentliche Erkenntnis des Projekts ist, dass die Umnutzung eines nicht mehr benötigten Gebäudes auf der Grundlage eines intelligenten und innovativen Konzepts weitreichende Auswirkungen auf die Gewerbesituation in benachteiligten Gebieten haben kann. Damit kann eine regional sichtbare Attraktivität geschaffen und das Image des benachteiligten Gebietes bei Unternehmern und Bevölkerung insgesamt verbessert werden.

Neben industriellen und gewerblichen Liegenschaften existieren insbesondere in den neuen Mitgliedstaaten häufig militärische Brachen in städtebaulich wertvollen Lagen. Diese bieten aufgrund ihrer Nähe zur Innenstadt strategische Entwicklungschancen, wie das Projekt der Nordstadt in Vilnius zeigt. Solche Entwicklungsprojekte werden häufig in öffentlich-privater Partnerschaft durchgeführt.

Projekt Vilnius-Nordstadt, Vilnius (Litauen): Umnutzung eines ehemaligen Militärareals in ein zentral gelegenes, gemischt genutztes Wohngebiet mit hoher Lebensqualität

Ziele: Integration des Areals in ein Wohngebiet, Schaffung attraktiver Konditionen für Privatinvestitionen, Überwindung des negativen Images des Gebietes, Einbeziehung privater Investoren und lokaler Bewohner bei der konkreten Definition und Festlegung der zu realisierenden Einrichtungen und Nutzungen.

Maßnahmen: In der Anfangsphase erarbeitete die Verwaltung einen Entwicklungsplan für das Gebiet und gründete die „Nordstadt AG“ als ein halböffentliches Unternehmen mit der Zuständigkeit für die Umsetzung des Entwicklungsplans. Dies umfasste die intensive Einbeziehung der lokalen Bewohner und der Eigentümer, den Abriss von Gebäuden auf dem Grundstück und die Vorbereitung der erforderlichen Infrastruktur. Als dies umgesetzt war, wurden auch Privatinvestoren für die eigentliche Nachnutzung des aufgewerteten Grundstücks mit einbezogen.

Akteure: Das Projekt wurde durch die Stadtverwaltung von Vilnius initiiert. Sie gründete eine Entwicklungsgesellschaft, die Nordstadt AG, die bei der Umsetzung des Projekts - unter starker Beteiligung von Privatinvestoren - die Rolle des Projektträgers übernahm.

Mittel: Die Gesamtfinanzierung des Projekts kommt aus einer Investition der Nordstadt AG von 17,4 Millionen Euro, die durch etwa 145 Millionen Euro Privatinvestitionen ergänzt wird.

Wesentliche Erkenntnisse: Das Beispiel zeigt, dass die Revitalisierung von nicht mehr benötigten, aber noch attraktiven Gebäuden und Flächen in einem recht kurzen Zeitraum und mit für die lokalen Körperschaften niedrigen Kosten umgesetzt werden kann. Die Umsetzung wurde durch die Gründung eines halböffentlichen Unternehmens, das als Vertragspartner die Zuständigkeit für die Realisierung des Projekts erhielt, erleichtert. Die Kosten für die lokale Verwaltung verringerten sich durch eine „Erschließungsabgabe“, die die Nutzer des Grundstücks zu zahlen hatten und die zur Re-Investition einem Fonds zugeführt wurde. Um die Lebensqualität in dem Wohnviertel sicherzustellen, wurde in den Verträgen mit den Privatinvestoren die Schaffung von Grünflächen als Auflage aufgenommen.

Die Anwendung dieses Prinzips lässt sich bei der Wiedernutzung von Brachen in verschiedenen europäischen Städten beobachten. Vor der Suche nach neuen Nutzungen wird eine genaue Analyse der lokalen und regionalen Wirtschaft durchgeführt, um diejenigen Bereiche zu identifizieren, die ein hohes Wachstumspotenzial bieten können. Es gibt in zahlreichen Städten Beispiele für solche Ansätze, z.B. im Bereich von Sport und Freizeit. Dieser Bereich beinhaltet ein erhebliches Wachstumspotenzial und ist auf der Suche nach Gebäuden und Standorten, die oft nur auf Industrieflächen zu finden sind.

4.4 Wie können Imageverbesserung und Stärkung der Identität zur wirtschaftlichen Entwicklung in benachteiligten Stadtteilen beitragen?

- Städte können das häufig ungerechtfertigte schlechte Image benachteiligter Gebiete verbessern und ihre Vorzüge als Innovations- und Investitionsstandorte aufzeigen.
- Städte können durch Leuchtturm-Projekte einen Anstoß für Folgeinvestitionen geben.
- Städte können als Anreiz für eine günstigere Wirtschaftsentwicklung öffentliche Einrichtungen verlagern.

Neben der Lösung wirtschaftlicher, sozialer und baulicher Probleme benachteiligter Stadtgebiete gehört auch die Verbesserung des Images eines Gebietes und die Schaffung einer neuen Identität - nach innen wie nach außen - zu erfolgreichen Erneuerungsstrategien.

Städte können das häufig ungerechtfertigte schlechte Image benachteiligter Gebiete verbessern und deren Vorzüge als Investitions- und Innovationsstandort aufzeigen

Man findet sehr häufig öffentlich finanzierte Imagekampagnen für die Innenstadt, um deren Position und Wettbewerbsfähigkeit auf der regionalen, nationalen oder sogar internationalen Ebene zu stärken. Professionelle Imagekampagnen für benachteiligte und stigmatisierte Stadtgebiete sind in europäischen Städten jedoch eher ein seltenes Phänomen, obwohl dies im Rahmen von Strategien der wirtschaftlichen Wiederbelebung solcher Gebiete mindestens ebenso wichtig und wirksam ist. In Kapitel 3 wurde bereits das Projekt *Ala Kondre* in **Rotterdam** als ein erfolgreiches Modell für die Imageaufwertung eines stark benachteiligten Straßenzugs vorgestellt.

Ein weiteres Beispiel ist das Projekt *„I love North Best“* in **Kopenhagen**. Dort wurden gezielte Anstrengungen unternommen, um das Image eines Stadtteils aufzuwerten und den Menschen das Gefühl zu vermitteln, dass er trotz mancher Probleme ein attraktiver Wohn- und Arbeitsort ist. Nachdem sich eine erfolgreiche lokale Partnerschaft für den Wohnungsneubau und die Anlage eines Parks gebildet hatte, traten wegen des schlechten Images des Viertels Probleme bei der Vermarktung der Neubauten auf. So wurde parallel zum Entwicklungsprojekt eine stadtweite Kampagne gestartet. Durch die Veröffentlichung eines kleinen Buchs über den Stadtteil und Werbekampagnen konnte die lokale Identität gestärkt und dem Viertel ein gewandeltes, positives Image als Ort künftiger Wirtschaftsaktivitäten gegeben werden.

Städte können in benachteiligten Gebieten durch Leuchtturm-Projekte einen Anstoß für Folgeinvestitionen geben

In vielen europäischen Städten werden Leuchtturm-Projekte mit erheblichen Wirkungen für das Image und die wirtschaftliche Attraktivität eines Viertels eingesetzt. Solche Modellprojekte können der entscheidende erste Schritt zur umfassenden Wiederbelebung eines benachteiligten Gebiets sein.

Lokale Behörden können umfassende Anreize für die Ansiedlung großer Unternehmen schaffen. Damit entstehen nicht nur neue Beschäftigungsmöglichkeiten und ein besseres Image des Gebiets. Vielfach bietet dies auch Anreize für die Ansiedlung entsprechender Dienstleistungsunternehmen.

„Ville Renouvelée“, Lille (Frankreich): Öffentliche Hand und Privatwirtschaft als Träger eines Großprojekts zur Wiederbelebung eines stark benachteiligten Stadtgebietes

Ziele: Das Projekt soll Industriebrachen in Lille und Tourcoing durch Maßnahmen zur Wohnumfeld- und Imageaufwertung neu beleben und ein Konzept für städtisches Wohnen umsetzen.

Maßnahmen: Initiiert wurde das Projekt durch die Privatwirtschaft (lokale Grundstücksentwickler). Die Durchführung des Rahmenplans unterliegt dem gemeinsamen Management durch verschiedenste Partner: die Behörden des Großraums und einzelne lokale Behörden, individuelle Partnerschaften, der Staat, verschiedene Ebenen der lokalen Verwaltung und die Privatwirtschaft. Deren Zusammenarbeit wurde mit einer von allen Partnern verabschiedeten und unterzeichneten Charta formalisiert. Die öffentliche Hand verkaufte Grundstücke zu niedrigen Preisen und verpflichtete sich

zu ergänzenden Maßnahmen im öffentlichen Bereich. Eine gemeinsame Erklärung definierte die Rollen von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand. Später wurden spezielle Verträge zwischen Entwicklern und Organisationen des sozialen Wohnungsbaus geschlossen. In den am stärksten benachteiligten Gebieten werden spezielle Projekte umgesetzt, die an den Besonderheiten des Gebietes und vor allem an den Bedürfnissen der Bewohner und den vorhandenen Entwicklungschancen, ausgerichtet sind.

Akteure: Zum Projekt gehörten lokale Grundstücksentwickler als die treibende Kraft der Maßnahme, verschiedene Ebenen der öffentlichen Behörden und die Organisationen des sozialen Wohnungsbaus.

Mittel: Öffentliche Mittel wurden zur Finanzierung der Planungskosten, der Grundstückerschließung sowie für Subventionen zum Verkauf von Grundstücken an private Investoren zu niedrigen Preisen eingesetzt. In der Folge konnten Privatinvestitionen in erheblichem Ausmaß in das Gebiet gelenkt werden.

Wesentliche Erkenntnisse: Zunächst können eine intelligente Methode und Projektentwicklung gewährleisten, dass stark benachteiligte Gebiete von wichtigen Entwicklungen in der umgebenden Stadt profitieren. Eine zweite wesentliche Erkenntnis besteht darin, dass lokale Verwaltungen durch ein gezieltes, an den Verkauf von öffentlichen Grundstücken gebundenes Vorgehen, Potenziale aktivieren können, indem niedrige Preise gegen vertraglich festgelegte Beiträge privatwirtschaftlicher Investoren ausgehandelt werden.

Städte können öffentliche Einrichtungen als bedeutendes Signal für die künftige Wirtschaftsentwicklung in benachteiligte Gebiete verlagern

Ein zweiter Ansatz, der für die nationale, regionale oder lokale Ebene ggf. leichter umzusetzen ist, besteht in der Wahl eines solchen Gebietes als Standort einer öffentlichen Einrichtung. Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, gibt es vom Bau einer neuen zentralen Stadtbücherei bis hin zu neuen Klinikkomplexen und öffentlichen Verwaltungsgebäuden zahlreiche erfolgreiche Beispiele. Sie bringen dem Gebiet nicht nur neue Beschäftigungsmöglichkeiten und ggf. eine neue Bausubstanz mit hochwertiger Architektur. Sie stoßen auch die Gründung kleiner neuer Unternehmen an, die sich um den Standort eines solchen großen Arbeitgebers herum anzusiedeln versuchen. Damit werden auch Voraussetzungen geschaffen, dass Bewohner der umliegenden Stadtteile in das Gebiet kommen und schrittweise die bestehenden Vorurteile und Stereotypen überwinden.

Ein mittelbarer Anreiz, der ohne die Umsiedlung öffentlicher Einrichtungen in ein benachteiligtes Gebiet wirken kann, wird in Kapitel 3 erläutert: Als wichtige Investoren und Arbeitgeber können Städte dafür sorgen, dass die Einstellungs- und Qualifizierungspolitik anderer Institutionen Beschäftigungsmöglichkeiten für benachteiligte Gruppen und Gebiete schafft.

4.5 Wie wirkt sich die Mobilisierung kultureller und kreativer Potenziale auf die wirtschaftliche Revitalisierung aus?

- Städte können endogene kulturelle Potenziale für Wachstums- und Beschäftigungsmöglichkeiten nutzen.
- Städte können die Förderung multikultureller Vielfalt als Impuls für benachteiligte Gebiete aufgreifen.
- Städte können wirtschaftliche Aktivitäten junger, kreativer Menschen in benachteiligten Gebieten unterstützen.

Schon in den 1980er Jahren wurde deutlich, dass Europa in vielen Wirtschaftsbereichen Arbeitsplätze verlieren würde und dass einige Branchen das Potenzial für weiteres Wachstum in sich bergen. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt wurde Kultur als einer dieser Bereiche angesehen, und die Akteure wurden ermuntert, bei der Stadterneuerung und -entwicklung mitzuwirken. Gleichzeitig wurden Kunst- und Kultureinrichtungen durch öffentliche Ausgabenkürzungen gefordert, den Empfang öffentlicher Mittel stärker zu rechtfertigen und nachzuweisen, welchen Beitrag sie zur lokalen Wirtschaftsentwicklung und für ein „neues Stadtimage“ leisten.

Städte haben einen Erfahrungsschatz an innovativen Vorgehensweisen gesammelt, um Kultur als Katalysator für die wirtschaftliche Entwicklung zu nutzen.

Städte können den Kulturbereich mit Blick auf neue Unternehmen und zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten stärken

Einige Städte haben lokale Kulturstrategien entwickelt, die eine Übersicht aller kulturellen Ressourcen liefern und Ideen zu folgenden Aspekten aufzeigen: Stärkung der Rolle kultureller Ressourcen, Zusammenhalt im Kultursektor, bessere Wahrnehmung und Bewusstseinsbildung bei politischen Akteuren und anderen städtischen Vertretern für die kulturellen Herausforderungen der Stadt, neue Partnerschaften zwischen dem Kultursektor und anderen für die Stadt relevanten Akteuren aus den Bereichen Bildung, Tourismus und Beschäftigung. Die Umsetzung solcher Strategien zeigt in vielen europäischen Städten große Auswirkungen auf die wirtschaftliche Wiederbelebung und die nachhaltige Imageverbesserung. Lokale Kulturstrategien sind allerdings noch kein alltägliches Instrument der Stadtentwicklung und benötigen weitere Förderung und Impulse.

In Manchester wurde im Jahr 2000 die *Creative Industries Development Services (CIDS)* von der Stadtverwaltung als unabhängige, ehrenamtliche Einrichtung zur Förderung der Entwicklung eines Clusters kreativer Unternehmen eingerichtet, zu denen Branchen wie Musik, Design, Publizistik, darstellende und bildende Künste, Mode und Computerspiele gezählt werden. Ursprünglich war dies Teil der städtischen Kulturstrategie, wurde dann aber in die Wirtschaftsförderung integriert, und ist inzwischen ein wichtiger Bestandteil der Initiative Wissenskapital („Knowledge Capital Initiative“). Die CIDS zielen auf die Schaffung eines Umfeldes ab, in dem kreativ schaffende Unternehmen gedeihen und ein integriertes Bündel an Dienstleistungen anbieten.

In Kapitel 3 wurde bereits erläutert, dass junge Menschen häufig ein verborgenes Potenzial für benachteiligte Stadtgebiete beinhalten: Das Beispiel aus **San Sebastián** zeigt, wie die frühzeitige Zusammenarbeit mit jungen Menschen basierend auf ihren

Interessen und Stärken zur Schaffung neuer Unternehmen im audiovisuellen Bereich führen kann.

FILM- UND MEDIENZENTRUM LASIPALATSI, Helsinki (Finnland): Treffpunkt für Kultur, Medien und Innovation

Ziele: Mit der Wiederbelebung eines alten Kinos im Stadtzentrum von Helsinki waren folgende Ziele verbunden: die Erhaltung des architektonisch wertvollen Lasipalatsi-Gebäudes; das Angebot an die Bürger, ihre Fertigkeiten im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zu vertiefen, die Förderung der Entwicklung und Nutzung von IKT, der Anstoß wirtschaftlicher Aktivitäten in einem Viertel, das im Niedergang begriffen war.

Maßnahmen: Die wesentliche Maßnahme dieses Projekts bestand in der Sanierung des nicht mehr benötigten Lasipalatsi-Gebäudes und, parallel dazu, in der Entwicklung eines Geschäftskonzepts für das Gebäude. Dieses sollte den lokalen Bewohnern die Möglichkeit eröffnen ihre Fertigkeiten im Umgang mit IKT zu verbessern. Wo immer möglich, sollten neue Unternehmensgründungen gefördert werden.

Akteure: Die Stadtverwaltung von Helsinki in Zusammenarbeit mit kulturellen Initiativen und privaten Unternehmen (z.B. Verlage).

Mittel: Europäische Mittel aus dem Städtischen Pilotprojekt mit lokaler Kofinanzierung und in späteren Phasen Teilfinanzierung aus dem Europäischen Sozialfonds und dem Kultur 2000-Programm.

Wesentliche Erkenntnisse: Seit seiner Eröffnung ist das Zentrum ein Treffpunkt für Menschen aus den Bereichen Medien, Kultur und Innovation. Es leistet einen großen Beitrag zum Image der Innenstadt als pulsierendes Kulturviertel. Das Zentrum zieht monatlich mehr als 100.000 Besucher an, weit mehr als zunächst erwartet. Heute beherbergt das Gebäude über 20 Firmen. Insoweit zeigt dieses Projekt auch, wie sich die Umnutzung eines nicht mehr benötigten Gebäudes nicht nur auf die Attraktivität eines Stadtgebiets auswirken, sondern gleichzeitig mit dem Kompetenzaufbau in der ansässigen Bevölkerung einhergehen kann.

Angesichts hoher Jugendarbeitslosigkeit bei gleichzeitig steigendem Anteil junger Menschen in benachteiligten Stadtteilen stellen immer mehr Städte Mittel für die Förderung kreativer Dienstleistungen bereit. Dies ist der Bereich, in dem viele junge Menschen motiviert und begabt sind.

Städte können auf die Förderung der kulturellen Vielfalt als Triebfeder für Entwicklung und Wandel setzen

Hinsichtlich der Nutzung kreativer und kultureller Vielfalt als Potenzial für die Wiederbelebung benachteiligter Gebiete finden sich zahlreiche Versuche, um *verborgene Potenziale zu erschließen und für wirtschaftliche Erträge und Alleinstellungsmerkmale einzusetzen*. Beispiele und erfolgreiche Erfahrungen gibt es vorrangig mit den Zielgruppen „ethnische Minderheiten“ und „studentische Bevölkerung“.

Bei ethnischen Minderheiten beruht das Potenzial vielfach auf einem stark ausgebildeten Unternehmergeist und der großen Motivation, ein eigenes Unternehmen auch bei begrenztem Einkommen in der Anlaufphase aufzubauen. Außerdem bietet die Vielfalt ethnischer Gruppen einen hohen Mehrwert für die städtische Gastronomie sowie internationale Unternehmensbeziehungen. Daher gibt es in europäischen Städten viele erfolgreiche Projekte, die dieses Potenzial als Ausgangspunkt für wirtschaftliche Entwicklungsstrategien in benachteiligten Gebieten nutzen. Damit werden wirtschaftliche Aktivitäten gestärkt, die Anzahl der Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten erhöht, die allgemeine Attraktivität im städtischen Kontext verbessert sowie Anreize geschaffen, damit Menschen von außerhalb das Gebiet besuchen und damit Vorurteile und Stereotypen überwinden. Erfolgreiche Beispiele hierzu sind bereits im Kapitel 2 erläutert (vgl. das Projekt „City Mondial“ in Den Haag).

Städte können die Potenziale junger, kreativer Menschen als Entwicklungsimpulse nutzen

Um die oft beträchtliche studentische Bevölkerung als Aktivposten für eine erfolgreiche und dauerhafte wirtschaftliche Wiederbelebung zu nutzen, sind in diversen Projekten ähnliche Ansätze umgesetzt worden. Studenten wählen häufig benachteiligte Gebiete als Wohnort, was an ihrer begrenzten Aufenthaltszeit während des Studiums, den günstigen Mieten und der oft interessanten Sozialstruktur liegt. Die meisten ziehen weg, sobald sie ihre Abschlussprüfung geschafft haben, und suchen anderswo eine Beschäftigung. Zugleich sind viele Studenten in den so genannten kreativen Branchen, wie z.B. Design, Musik, Kunst sehr begabt und aktiv. Sie leben von niedrigen Einkommen und nutzen vielfach Standorte und Räume in Gebieten, für die sich auf dem lokalen Markt anderweitig schwerlich eine Nachfrage finden ließe. Für gewöhnlich finden sie anderswo nicht die Bedingungen vor, um ihr kreatives Potenzial entwickeln und ausschöpfen zu können. Hier setzen viele Projekte an, die gezielt kreative Menschen in benachteiligten Gebieten fördern. In den meisten Fällen liefern ihnen diese Strategien gezielte Unterstützung bei der Unternehmensentwicklung, indem sie Netze und Cluster von kreativen Menschen fördern, die das Potenzial und die Vorzüge des Gebiets sichtbar werden lassen.

„Raum für Ideen“, Dortmund (Deutschland): Kreative Aktivitäten in nicht mehr benötigten Gebäuden

Ziele: Das Hauptziel dieses Projekts in der Dortmunder Nordstadt ist es, nicht mehr genutzte Gebäude und Flächen zu finden, die auf dem normalen Wohnungsmarkt keine Interessenten finden würden, und sie dem spezifischen Bedarf kreativer Personen anzupassen, um damit deren Geschäftsentwicklung, die Gründung neuer Firmen und die Bildung von kreativen Clustern zu stimulieren.

Maßnahmen: Als erster Schritt wurden in Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement zunächst ungenutzte Räume im Stadtteil identifiziert. Danach wurden in Kooperation mit diversen Kulturprojekten und -einrichtungen die spezifischen Bedürfnisse der kreativen Personen des Gebiets analysiert. Der nächste Schritt bestand in der Gegenüberstellung des Bedarfs und der nicht mehr benötigten Räumen in Hinterhöfen, verlassenen Supermärkten und an vergleichbaren Standorten. Im Ergebnis fanden mehrere Künstler neue Ateliers und gleichzeitig wurden nicht mehr benötigte

Räume um gewidmet. In Zukunft ist daran gedacht, Cluster aus Kunst- und Medienschaffenden zu bilden und ein nicht mehr benötigtes Gebäude als neues Kultur-Zentrum umzunutzen. Ein weiteres Ziel besteht darin, kreative Aktivitäten sichtbar zu machen, um mehr Aktivitäten und Besucher anzuziehen.

Akteure: Das Arbeits- und Wirtschaftsbüro (awb), das im Rahmen des URBAN II-Programms eingerichtet wurde, fungiert als treibende Kraft. Im Projekt arbeitet das Büro mit der lokalen Verwaltung, dem Quartiersmanagement und unterschiedlichen Kultureinrichtungen und -projekten zusammen.

Mittel: URBAN II-Mittel bei regionaler/lokaler Ko-finanzierung.

Wesentliche Erkenntnisse: Die Identifizierung und Aufwertung verborgener Potenziale in einem benachteiligten Stadtgebiet durch gezielte Förderung durch die lokale Verwaltung kann mehrere Auswirkungen haben. In diesem Fall waren es die Umnutzung nicht mehr benötigter Gebäude (einschließlich der Einnahmen für die Eigentümer) und der Anstoß für Wirtschaftsentwicklung und Neugründungen unter den lokalen Bewohnern, und zwar hier mit einem zusätzlichen Anreiz zur Cluster-Bildung. Darüber hinaus trägt die Sichtbarkeit künstlerischen Schaffens zur Imageaufwertung bei.

Kreative Cluster, die für den ökonomischen Erfolg junger Künstler entscheidend sein können, lassen sich mit der Umnutzung nicht mehr benötigter Gebäude kombinieren und schaffen zugleich sichtbare Kreativitätspole, mit denen sich weitere Menschen anziehen lassen und sich das Image des Gebiets aufwerten lässt. So begann die Stadt **Budapest** damit, am Standort der *Óbuda-Gaswerke* mit den als Industrieerbe geschützten Gebäuden Übergangsnutzungen durch zeitlich begrenzte Kultur- und Erholungsaktivitäten einzurichten. Zugleich entwickelte man eine langfristige Perspektive für das Gebiet. Gerade weil die langfristigen Perspektiven noch nicht klar sind, besteht der erste Umsetzungsschritt in zeitlich begrenzten Übergangsnutzungen in den Bereichen Kultur und Freizeit. Zu den ersten Projekten gehören u.a. die Erweiterung des nahe gelegenen „Infoparks“, ein neuer Standort für Firmen der Filmindustrie, ein neues Museum und die Öffnung und Erschließung des Donau-Ufers durch flankierende private Investitionen. Dauerhafte Nutzungen für den Standort müssen dann in Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen entwickelt und Schritt für Schritt realisiert werden. Für den gesamten Erneuerungsprozess wurde die Budapester Stadtentwicklungs- und -erneuerungsgesellschaft „CC“ gegründet, an der die öffentliche Hand mit 80 % und die Privatwirtschaft mit 20 % beteiligt ist. Durch die Inanspruchnahme des Standortes für zeitlich begrenzte Übergangsnutzungen wurde der weitere Niedergang verhindert, ohne die langfristigen Entwicklungsperspektiven einzuschränken.

4.6 Wie können Städte sichere und saubere Stadtviertel zur Stärkung der Wirtschaftstätigkeit schaffen?

- Städte können die öffentliche Sicherheit erhöhen.
- Städte können einen Schwerpunkt auf ein gut erhaltenes Wohnumfeld setzen.
- Städte können die Verbesserung der öffentlichen Sicherheit und des Wohnumfeldes für neue Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten nutzen.

Die Überwindung von Unsicherheit, Kriminalität und subjektiv empfundener Gefährdung im öffentlichen Raum bis hin zur Schaffung eines attraktiven und sauberen städtischen Umfelds wird in vielen europäischen Städten zur Stärkung der Attraktivität benachteiligter Stadtgebiete verfolgt. Dies betrifft Aspekte wie Sicherheit und Sauberkeit in Häusern und Wohnblöcken, in Einkaufsstrassen oder -zentren, auf öffentlichen Plätzen und Grünflächen oder in Industrie- und Gewerbegebieten.

Städte können die öffentliche Sicherheit erhöhen und über kooperative Ansätze das Vertrauen der Unternehmer in als „unsicher geltende“ Gebiete stärken

Während viele europäische Innenstädte versuchen, durch Videoüberwachungssysteme mehr Sicherheit zu erreichen, sind diese Systeme für benachteiligte Gebiete oftmals nicht die richtige Wahl. Daher werden dort unterschiedliche Ansätze zur Verbesserung der Sicherheitssituation eingesetzt. Vielfach wird über ehrenamtliche Aktivitäten und Selbstverpflichtungen versucht, die Bewohner in die Anstrengungen um mehr Sicherheit und für eine bessere Lebensqualität einzubinden. Solche Bemühungen sind neben der sich tatsächlich verbessernden Sicherheitssituation an sich schon ein nützliches Instrument zur Aufwertung von Stadtvierteln. Dies kann insofern Auswirkungen auf die wirtschaftliche Wiederbelebung haben, als Konsumenten und Bewohner anderer Viertel zum Einkaufen und zur Freizeitgestaltung wieder in das Gebiet kommen. Solche Aktivitäten können auch zu einem stärkeren Vertrauen der lokalen und regionalen Unternehmerschaft in das Gebiet beitragen.

Die Auswirkungen auf die Schaffung von Beschäftigung und Einkommen in den Gebieten ist natürlich unmittelbarer, wenn die Aktionen und Dienstleistungen zur Verbesserung der Sicherheit mit der Schaffung lokaler Arbeitsplätze und der Gründung von Unternehmen einhergehen. In vielen Projekten finden sich Beispiele für die Verbesserung der Sicherheitssituation in Großwohnsiedlungen. Es gibt zahlreiche Erfolgsgeschichten über die Einrichtung von „Pfortnerdiensten“ im Eingangsbereich von Wohnblöcken. Diese stärken nicht nur das Sicherheitsgefühl der Bewohner, sondern erhöhen die Attraktivität dieser Wohnungen, da der Pfortnerdienst oft auch andere Dienstleistungen für die Hausbewohner erbringt.

Concierge-Dienst, Berlin (Deutschland): Beschäftigungsmöglichkeiten durch erhöhte Sicherheit

Ziele: Das Image und die Sicherheit des Viertels am Cottbusser Tor sollen verbessert und zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten für ansässige Bewohner geschaffen werden.

Maßnahmen: Als erstes wurden Stadtentwicklungsmaßnahmen wie die Renovierung der Hinterhöfe von Wohnblöcken, der Umbau einiger Angst einflößender und Kriminalität erzeugender Durchgänge und die Überwachung nicht einsehbarer Plätze durchgeführt. Zusätzlich wurde der Eingangsbereich eines großen Wohnblocks erweitert und durch die Schaffung einer Concierge-Loge aufgewertet. Fünf Personen arbeiten in diesem Eingangsbereich, bieten den Bewohnern kleine Dienstleistungen an und helfen beim Aufbau eines freundlicheren Umgangs miteinander, wozu auch Streitschlichtung gehört. Der Eingangsbereich ist zu einem Ort der täglichen Begegnung geworden, in dem sich auch kulturelle Aktivitäten entwickeln (kultureller Austausch, Spiele, künstlerische Darbietungen usw.).

Akteure: Die lokale Verwaltung einschließlich des Quartiersmanagements ist der Hauptakteur des Ansatzes. Als der Anreiz geschaffen und die Projektpartnerschaft geschlossen war, wurden Wohnungsgesellschaften und Einzelhändler in das Projekt einbezogen.

Mittel: Ursprünglich kamen die Mittel von der lokalen Verwaltung (einschließlich Arbeitsbeschaffungsprogrammen), es wurden dann zusätzlich Privatinvestoren und Wohnungsbaugesellschaften einbezogen.

Wesentliche Erkenntnisse: Das Projekt zeigt, wie sich integrierte Maßnahmen zur Aufwertung von Außendarstellung, Sicherheitssituation und Image eines Gebiets mit der Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten für die ansässigen Bewohner kombinieren lassen.

Ein stärkerer und nachhaltigerer Effekt wird erzielt, wenn die neuen Arbeitsplätze zur Gründung lokaler Sicherheitsdienste und -unternehmen führen. Im Idealfall starten diese in benachteiligten Stadtgebieten mit öffentlichen Anschubfinanzierungen, um dann als wirtschaftlich tragfähige Unternehmen ihren Geschäftsradius über die Grenzen des benachteiligten Gebiets hinaus auszudehnen.

Städte können einen Schwerpunkt auf ein gut erhaltenes Wohnumfeld setzen und dadurch die Anwerbung von Unternehmen erleichtern

Aktionen zur Erhaltung des Wohnumfeldes in benachteiligten Stadtgebieten – z.B. öffentliche Plätze, Straßen, Parks usw. – sind ein weiterer Ansatz, um die Außenwirkung von Gebieten zu steigern. Es wurde bereits erwähnt, wie wichtig es ist, das Image dieser Gebiete aufzuwerten und den Bewohnern die Identifizierung mit dem Gebiet zu erleichtern. Anstrengungen zur Erhaltung des städtischen Wohnumfelds sind entscheidend für das Erreichen solcher Ziele.

Ein gutes Beispiel für die durch solche Anstrengungen möglichen Potenziale ist bereits im Kapitel 2 dargestellt worden: die BID-Initiative rund um die *Broad Street* in **Birmingham**. Dort gelang eine deutliche Imageaufwertung mit der Folge, dass die Anzahl und Dauer der Aufenthalte im Gebiet stieg und die ansässigen Unternehmen gleichzeitig höhere Umsätze erwirtschaften konnten.

Zugleich können solche Maßnahmen zur Schaffung von Beschäftigung und zur Stärkung der lokalen Ökonomie beitragen. Positive Beispiele aus einer Reihe europäischer Städte zeigen, dass ein derartiger ökonomischer Zusatznutzen durch folgende Aspekte möglich ist:

- Kombination Image verbessernder Maßnahmen mit Schulungen benachteiligter Gruppen;
- Einbeziehung von Zielgruppen mit spezifischen Problemen – z.B. Drogenabhängige – durch eine schrittweise Erhöhung ihrer Arbeitsbelastung;
- öffentlich geförderte, längerfristige Beschäftigung der Bewohner vor Ort
- sowie die Gründung neuer Unternehmen, die Aufgaben zur Erhaltung des öffentlichen Raums übernehmen.

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus einem Workshop mit Kindern stellt die Vereinigung *Poly Bonnevie* mit Sitz in **Molenbeek, Brüssel** Spielgeräte für Straßen und Spielplätze her. Zur Fertigung der Artikel gründete die Vereinigung eine eigene Beschäftigungsgesellschaft als sozial-wirtschaftliches Unternehmen. Ihre Tätigkeit wurde später auf die Sanierung von Straßenzügen mit dem Schwerpunkt der Fassadensanierung ausgedehnt. Alle Tätigkeiten sind direkt mit Trainingsmodulen verknüpft: Für die Schulung von 50 bis 60 Personen steht ein vollständiges zwölfmonatiges Modul zu Verfügung. Zusätzlich wurden von dem sozialwirtschaftlichen Unternehmen mehrere Spielplätze renoviert bzw. aufgebaut und das äußere Erscheinungsbild mehrerer Straßen aufgewertet.

Auch zeigen die Erfahrungen in vielen Projekten, dass die Erhaltung des öffentlichen Raums durch die Bewohner selbst zur Stärkung von Verantwortungsgefühl beitragen kann. Dies kommt wiederum der lokalen Unternehmerschaft zugute. Außerdem zeigen die Erfahrungen, dass aufgrund dieser Aktivitäten der Vandalismus zurückging, der ein wesentlicher Grund für das schlechte Image benachteiligter Gebiete ist.

4.7 Wie können Städte Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen und zugleich auf soziale Bedürfnisse reagieren?

- Städte können Anreize zur Anpassung und Sicherung sozialer Dienstleistungen bieten.
- Städte können die aktive Einbeziehung und Beschäftigung der Bewohner fördern.
- Städte können die Gründung sozial-wirtschaftlicher Unternehmen stimulieren.

In der Stadtentwicklungspolitik kommt der Sanierung und Umnutzung von Einrichtungen der öffentlichen Infrastruktur eine wachsende Bedeutung zu. Eine der Hauptursachen hierfür ist der demografische Wandel: Die Bevölkerung in vielen europäischen Ländern geht zurück und wird zugleich älter, wobei der Anteil ethnischer Gruppen steigt. Als Folge davon muss die öffentliche Infrastruktur angepasst werden: So können z.B. nicht mehr benötigte Schulgebäude in stadtteilbezogene Einrichtungen für ältere Menschen umgewandelt werden. Ein zweiter Grund für die wachsende Bedeutung dieses Themas besteht darin, dass die öffentlichen Mittel für den Unterhalt und den Betrieb von Infrastruktureinrichtungen begrenzt sind.

Städte können als Katalysator bei der Einführung und Umsetzung neuer Konzepte zur Anpassung und Sicherung sozialer Dienstleistungen wirken

In den derzeitigen Diskussionen werden öffentlich-private Unternehmensformen bei der Bereitstellung von Dienstleistungen immer beliebter. Sie stellen ein wichtiges Potenzial für neue Wirtschafts- und Beschäftigungsmöglichkeiten dar. Sie benötigen jedoch eine kreative und innovative Förderung in der Start- und Entwicklungsphase.

Während dies bereits in der allgemeinen Stadtpolitik eine wesentliche Herausforderung ist, spielt es in benachteiligten Gebieten eine noch viel größere Rolle. Hier leben die meisten benachteiligten Bewohner, die diese Einrichtungen in ihrem Alltag und bei einer möglichen Wiedereingliederung in die Stadt- und Wirtschaftsgesellschaft benötigen. Es gibt eine wachsende Anzahl an Projekten in europäischen Städten, die sich hinsichtlich ihrer Ausstattung und Funktionalität um die Modernisierung der Infrastruktureinrich-

tungen bemühen. Aktive Einbeziehung und ehrenamtliches Engagement seitens der Bewohner vor Ort ermöglichen nicht nur die Einsparung öffentlicher Gelder, sondern tragen aktiv zu der Entwicklung infrastrukturbezogener Dienstleistungen bei. Diese können besser auf den spezifischen Bedarf vor Ort abgestimmt werden und eröffnen zugleich Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten.

Die Luxemburger Stadt **Dudelange** erwarb ein verfallenes Gebäude, das nach seiner Renovierung als Gemeindezentrum ausgebaut werden sollte. Dieses verschaffte den ansässigen Bewohnern einen Treffpunkt und beherbergt inzwischen soziale Dienstleistungen. Das Gemeindezentrum wurde mit starker Beteiligung der Bürger eingerichtet, damit es ihren dringendsten Bedürfnissen entspricht. Es fungiert als Treffpunkt der lokalen Bevölkerung, als Ort für Aktivitäten nach der Schule, als Kindergarten oder Mensa für Kinder und als Ort sozialer Dienstleistungen. Über diese Aktionen hinaus, ist es Ziel des Gemeindezentrums, sozialer Ausgrenzung entgegenzuwirken. Es ist zwischenzeitlich zu einem Treffpunkt für Kinder und deren Eltern geworden und hat den Zugang der Bewohner zu sozialen Dienstleistungen verbessert.

Unterstützung beim Zugang zu Beschäftigung durch lokale Dienstleistungen

Die Sozialstruktur benachteiligter Stadtgebiete erfordert stets die Entwicklung gebietsbezogener und zielgruppenorientierter Dienstleistungen und entsprechender Organisationen, die diese Dienstleistungen vor Ort erbringen. Derartige Leistungen wurden in der Vergangenheit von den lokalen Verwaltungen erbracht. In Kapitel 3 wurden bereits verschiedene Ansätze mit dem Ziel vorgestellt, benachteiligten Gruppen den Zugang zu Beschäftigung zu erleichtern, z.B.:

- die Aktionen der *Ballyfermot-Partnerschaft* in **Dublin** (vgl. Kapitel 3.2) oder
- die *Kreativen Betreuungszentren* in **Evosmos** (vgl. Kapitel 3.2).
- Ebenso wichtig sind unterschiedliche Strategien zur :
- Betreuung durch Mentoren und persönliche „Coaches“ wie in Kapitel 3.3 beschrieben (z.B. die **Malmö Mentor Company**) oder
- Anstrengungen mit dem Ziel, Arbeitslose aus benachteiligten Gebieten mit Arbeitgebern zusammenzubringen. Dies hat den Vorteil, dass Qualifizierungslücken gezielt durch die Unterstützung lokaler Behörden geschlossen werden (vgl. die Beispiele in Kapitel 3.3).

In vielen Projektbeispielen wird deutlich, dass die öffentliche Hand inzwischen an die Grenze ihrer finanziellen Möglichkeiten angelangt und nicht in der Lage ist, Leistungen zugeschnitten auf den konkreten Bedarf lokaler Gruppen anzubieten. Daher haben immer mehr Projekte ihren Ursprung im ehrenamtlichen und gemeinnützigen Bereich. Diese arbeiten vielfach auf der Grundlage von Dienstleistungsverträgen mit der öffentlichen Hand zusammen und versuchen, die Fähigkeiten und Potenziale der Bevölkerung vor Ort in die Aktivitäten einzubinden. In einzelnen Fällen führte dies sogar zur Gründung eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens.

Städte können die Entwicklung sozial-wirtschaftlicher Unternehmen fördern und gleichzeitig die Lebensqualität für die Bewohner verbessern

Projekte im Bereich des Gesundheitswesens und gesundheitsbezogener Dienstleistungen sind für die Verbesserung der Lebensqualität in benachteiligten Stadtgebieten und für die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten und Unternehmen gleichermaßen

von Bedeutung. Dies erfolgt oftmals in Form sozialwirtschaftlicher Unternehmen, die von der Gemeinschaft getragen werden. Im Kapitel 3.5 sind bereits derartige Beispiele vorgestellt worden.

In **Coventry** bestimmt ein erhebliches Ausmaß an Benachteiligung die Lebensbedingungen von Migrantinnen, bei denen schlechte Gesundheitspflege mit Armut einhergeht. Für die muslimischen Frauen vor Ort wurden Arbeitsplätze aus dem bestehenden Bedarf heraus geschaffen, über Sozialleistungen zu informieren, Patienten zu Arztterminen zu begleiten, an Strategien zur Gesundheitsförderung mitzuarbeiten und zur Teilnahme an Vorsorgeprogrammen (Grippeimpfung, Röntgenuntersuchungen usw.) zu animieren. Die Mitarbeiterinnen erhalten eine zweiwöchige Ausbildung und ein Zeugnis und werden dann von Einrichtungen der Gemeinde eingestellt: Kindergärten, Grundschulen, Gesundheitszentren, lokale Ernährungsberatungen, Altenbetreuung oder Lebenshilfestellen. Hier benutzen sie ihre Fähigkeiten aus der interkulturellen Ausbildung, um eine Brücke insbesondere zwischen den Musliminnen und den Institutionen des Sozial- und Gesundheitswesens zu bauen. Mehrere Mitarbeiterinnen des Gesundheitsförderungsprogramms machen weiter und lassen sich zu landesweit anerkannten Gesundheitsberaterinnen fortbilden.

In vielen Fällen entspricht die Rolle der lokalen Verwaltungen der eines Projektentwicklers. Sie können in der städtischen Gesellschaft neue Bedürfnisse und Potenziale früh erkennen und Partner suchen, um neue Dienstleistungen zu entwickeln. Für diese besteht dann die Option, sie an private wirtschaftliche oder gemeinnützige Unternehmen auszulagern. Ein interessantes Beispiel aus **Syrakus** wurde im Kapitel 2.5 beschrieben. Man nutzte dort die Schließung einer großen Klinik als Chance für die Gründung einer Genossenschaft, die nunmehr ein *Familienheim für Behinderte* betreibt. Die lokale Verwaltung hatte zuvor einen Geschäftsplan erstellt und die Projektentwicklung begleitet.

4.8 Wie können Städte Verfahren und Ergebnisse nachhaltig sichern?

- Städte können lokale Allianzen bei der Entwicklung des Quartiersmanagements und von Netzwerken anregen.
- Städte können ehrenamtliches Engagement und Strukturen fördern.

Die vorhergehenden Erläuterungen haben bereits verdeutlicht, dass die Zeiten unbegrenzter Subventionen vorbei sind und dass angesichts immer enger werdender Handlungsspielräume der öffentlichen Hand die Nachhaltigkeit der erreichten Ergebnisse gesichert werden muss.

Städte können lokale Allianzen bei der Entwicklung des Quartiersmanagements und von Netzwerken anregen

In den meisten europäischen Ländern und Städten kommt neuen Ansätzen der effizienten und nachhaltigen Steuerung von Stadtteilen eine zentrale Rolle zu. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Entwicklung und Umsetzung solcher Ansätze.

Zunächst sind die erforderlichen öffentlichen Mittel für die Lösung der Probleme benachteiligter Stadtteile begrenzt. Daher sind Allianzen und Partnerschaften in den Vierteln selbst, ehrenamtliches Engagement und die Aktivierung und Einbeziehung aller verfügbaren Potenziale für den Erfolg solcher Strategien unabdingbar.

Weiterhin gibt es ein wachsendes Bewusstsein dafür, dass die umfassende Erneuerung dieser Stadtteile eine Daueraufgabe ist, und dass sie einen ständigen Anlaufpunkt im Viertel erfordert. Bei erfolgreichen Ansätzen zielen Prozesse des Quartiersmanagements nicht in erster Linie auf die persönliche Förderung und Unterstützung der Bewohner ab, sondern sie fungieren als „Ressourcenverwaltung“, vor allem im Hinblick auf die Erhaltung lokaler Netze. In dieser Hinsicht gehört es zu ihren wichtigsten Aufgaben, die Privatwirtschaft bei der Erneuerung der Gebiete zu aktivieren, damit diese ihr Engagement und finanzielle Mittel in den Prozess einbringen.

Wirtschaftsorientiertes Stadtteilmarketing im Stralauer Kiez, Berlin (Deutschland)

Ziele: Verbesserung des Images des Stadtteils, um Gewerbeinvestitionen anzuziehen und das bestehende Gewerbe zu stärken; Verringerung des Gewerbeleerstandes; Kommunikation der Stärken und Potenziale des Gebiets nach außen; Anregung nachhaltiger Kooperationen innerhalb der Unternehmerschaft; Entstehung von Beschäftigungsmöglichkeiten durch die Aufwertung und Verbesserung des öffentlichen Raums; Verstärkung des Engagements im öffentlichen Raum durch Beteiligung der Bewohner und lokaler Unternehmen; Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und Kooperation zwischen Vermietern, Entwicklern, lokalen Unternehmern und Bewohnern.

Maßnahmen: Nach der Schaffung einer lokalen Partnerschaft mit breiter Beteiligung wurde ein privatwirtschaftliches Unternehmen damit beauftragt, im Verlauf eines Zweijahreszeitraums ein wirtschaftsorientiertes Quartiersnetzwerk im Sinne der Wirtschaftsentwicklung und Bürgerbeteiligung zu schaffen.

Akteure: Initiierender Partner bei dem Projekt war das Wirtschaftsförderungsbüro des Stadtbezirks. Im Verlaufe der Projektentwicklung wurde die lokale Unternehmerschaft und das lokale Quartiersmanagement mit einbezogen. Für die Umsetzungsphase wurde ein privatwirtschaftliches Unternehmen ausgewählt und unter Vertrag genommen.

Mittel: URBAN II-Mittel bei lokaler Kofinanzierung.

Wesentliche Erkenntnisse: Die nachhaltige Erneuerung eines benachteiligten Stadtgebiets unter besonderer Berücksichtigung von Wirtschaftsentwicklung, Arbeitsbeschaffung und dauerhafter Aufwertung der Attraktivität des Gebietes kann deutlich verbessert werden, wenn von Anfang an die private Unternehmerschaft eingebunden wird sowie dauerhafte und solide Partnerschaften geschaffen werden. Dies ist Erfolg versprechender als ausschließlich auf öffentliche Aktionen ohne eine nachhaltige Perspektive zu setzen.

Städte können ehrenamtliches Engagement zur Stärkung gemeinschaftlicher Verantwortung für die Zukunft des Quartiers fördern

Ein weiteres Element mit zunehmender Bedeutung ist die Einrichtung von „Quartiersfonds“. Der wichtigste Grund für die Einrichtung dieser Fonds ist die wachsende Bedeutung aktiver Bürgerbeteiligung zur Umsetzung von Stadterneuerungsstrategien. Auch stellen Fonds den Akteuren im Quartier finanzielle Ressourcen zur Verfügung, die eigenverantwortlich eingesetzt werden können. Um die Beteiligungsmotivation zu fördern, ist es wichtig, dass die Bewohner und ihre Organisationen über ein eigenes

Budget verfügen, so dass sie eigenverantwortlich über die durchzuführenden Aufwertungsprojekte entscheiden können.

Im Rahmen des *URBAN II-Programms* in **Dortmund** sind Quartiersfonds eingerichtet worden. In jedem der drei beteiligten Stadtviertel wurde ein Fonds bereitgestellt, der vom Stadtteilamt verwaltet wird. Alle Bürger und Vereinigungen können ihrem Stadtteilamt Projektvorschläge vorlegen. Eine Jury, zu der auch ehrenamtliche Vertreter aus dem Gebiet gehören, wählt die Projekte aus. Die Erfahrung zeigt, dass solche Fonds die Bewohner zu zahlreichen Ideen und Aktivitäten anregen, die zur Aufwertung des Viertels beitragen.

Einzelne Länder haben mit derartigen Ansätzen bereits seit längerem Erfahrungen gesammelt. Sie zeigen, dass dadurch Wachstums- und Lernprozesse ausgelöst werden und die Bewohner Schritt für Schritt größere Verantwortung für die Stadtteilentwicklung übernehmen.

In der *Soldiner Straße* in **Berlin** wird die Verwaltung gemäß dem Berliner Quartiersmanagement-Modell von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen gemeinsam mit dem Senat und den Stadtbezirksverwaltungen wahrgenommen. In dem Gebiet gibt es einen hohen Migrantenanteil, außerdem leidet es unter einer hohen Leerstandsquote, ganz besonders bei Ladenlokalen. Zu den Beispielen für ergriffene Initiativen gehören eine Arbeitsgruppe zu Fragen des Nahverkehrs, eine von Studenten der Architekturfakultäten aus Berlin und Palermo neu gestaltete öffentliche Fläche und die hochwertige Sanierung eines Schulhofes. Ein Schlüssel für den Erfolg der Projekte ist die Teilhabe der Bürger an der Entscheidungsfindung über die Vergabe der Mittel. Es wurden zwei Gremien eingerichtet, um die Bürgerbeteiligung zu erleichtern: die „Bürgerjury“ und das „LOS-Komitee“, die beide über einen Haushalt zur Finanzierung lokaler Projekte verfügen.

4.9 Fazit: Stadterneuerung als Chance zur Stärkung der lokalen Wirtschaft

Maßgeschneiderte Maßnahmen sind gefragt, die aber regionale und nationale Unterstützung benötigen

Die Einbindung von Wachstums- und Beschäftigungszielen in Programme und Projekte zur Erneuerung von Stadtgebieten ist in vielen europäischen Ländern weit fortgeschritten. Dieser Trend muss gefördert werden, z.B. durch gezielten Informationsaustausch und die Organisation von internationalen Lernprozessen hinsichtlich der Planung und der strategischen Umsetzung integrierter Ansätze zur Stadterneuerung.

Obwohl die Integration von Beschäftigungsförderung und Wirtschaftsentwicklung vor Ort ein wichtiger Ansatz für die Lösung der spezifischen Probleme benachteiligter Stadtteile ist, benötigen diese Initiativen die politische Unterstützung und finanzielle Förderung von der regionalen und nationalen Ebene. Ein zentrales Hindernis, das hierbei überwunden werden muss, ist die mangelnde Koordination zwischen den unterschiedlichen Fachressorts und ihren Förderprogrammen, insbesondere wenn gebietsbezogene Finanzierungsprogramme mit zielgruppenorientierten Förderungen kombiniert werden sollen.

Erreichbarkeit und Mobilität sind Schlüsselfaktoren des Erfolgs

Mangelnde Verkehrsanbindungen stellen für viele benachteiligte Stadtgebiete ein ernstes Entwicklungshindernis dar. Sie verhindern, dass die Arbeitslosen vorhandene Arbeitsplätze in anderen Stadtteilen erreichen, und mindern die Attraktivität des Gebietes für private Investoren, die dort einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten leisten könnten.

Die Lösung der Verkehrsdefizite kann bereits eine wichtige Möglichkeit zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Gründung neuer Unternehmen darstellen. Dies hängt aber in der Regel – zumindest in der Anlaufphase – von öffentlicher Kofinanzierung und von Subventionen ab.

Bauliche Stadterneuerung kann Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb der Quartiersentwicklung schaffen

Die *Modernisierung des Gebäudebestands aus der Vorkriegszeit* stellt in vielen europäischen Städten und Stadtvierteln nicht nur einen zentralen Ansatzpunkt für die Aufwertung des Images und der Attraktivität benachteiligter Gebiete dar. Er erhöht die Attraktivität des Gebietes für private Investoren und fördert eine wiederbelebte und städtische Nutzungsmischung.

In *großen Wohngebieten an der Peripherie* ist die Aufgabe der Modernisierung und Schaffung von neuen Beschäftigungsmöglichkeiten deutlich schwieriger zu leisten. Die Anerkennung und Einbeziehung von Wohnungsbaugesellschaften und –unternehmen als bedeutende Schlüsselakteure der Wirtschaft und eine langfristige, strategische Kooperation mit ihnen kann wertvolle Chancen bieten.

Das *bauliche und architektonische Erbe* einer Stadt ist ein wichtiges Gut und kann Potenziale für die zukünftige Entwicklung bieten. Im Rahmen seiner Aufwertung und Entwicklung können Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bewohner vor Ort sowie Anreize für privatwirtschaftliche Investitionen entstehen.

Nicht mehr benötigte Gebäude und Flächen bieten vergleichbare Chancen und Entwicklungspotenziale. Die meisten erfolgreichen Projekte in europäischen Städten gehen über die bloße Umnutzung und Gestaltung hinaus und beinhalten Strategien zur Wiedernutzung. Diese haben eine regionale Bedeutung und können beträchtliche Folgeinvestitionen nach sich ziehen.

Professionelle Imagekampagnen und Leuchtturm-Projekte schaffen ein verbessertes Klima für Investition, Wandel und Wachstum

Ein *negatives Image* eines Stadtteils in der Außenwahrnehmung sowie bei den Bewohnern selbst (mangelnde Identifikation) stellt europaweit für viele benachteiligte Stadtgebiete ein großes Problem dar. Professionelle Imagekampagnen, wie sie oft für Innenstädte aufgelegt werden, um deren Wettbewerbsfähigkeit auf den regionalen, nationalen oder internationalen Märkten zu verbessern, sind ebenfalls für die Entwicklung benachteiligter Stadtgebiete notwendig. Ihre „positiven Alleinstellungsmerkmale“ müssen erkannt, sichtbar gemacht und vermarktet werden.

Leuchtturm-Projekte können hilfreich sein, einen solchen Wandel zu initiieren. Sie ziehen neue wirtschaftliche Aktivitäten, Beschäftigungsmöglichkeiten und eine wachsende

Inanspruchnahme des isolierten Gebiets durch „Externe“ unmittelbar an. Mittelbar können solche Projekte dazu beitragen, dass regionale und lokale Unternehmer das Viertel als ein Gebiet wirtschaftlicher Chancen und als möglichen Investitionsstandort einschätzen.

Die öffentliche Hand kann bei solchen Entwicklungen eine Vorreiterrolle übernehmen, indem sie wichtige *öffentliche Einrichtungen und Dienste* in benachteiligten Gebieten ansiedelt. Dies kann ein entscheidender Anreiz für private Investoren und zur Ansiedlung in dem zuvor stigmatisierten Gebiet sein.

Kulturelle Vielfalt und Kreativität sind wichtige Potenziale und können für wirtschaftliche Aktivitäten genutzt werden

Kultur als bedeutender wirtschaftlicher Wachstumssektor wird immer wichtiger. Die Anzahl kohärenter Entwicklungsstrategien im Bereich der Kultur als Teil einer integrierten Stadtentwicklung ist in Europa aber noch sehr wenig ausgeprägt. Weitere Maßnahmen der Politik bis hin zu gezielten Förderprogrammen erscheinen in diesem Bereich nützlich.

Sehr oft leben viele *kreative Personen* (Studenten, Künstler) in benachteiligten Stadtvierteln. Diese Personen gilt es „sichtbar“ zu machen und bei der Aktivierung ihres kreativen Potenzials für unternehmerische Tätigkeiten zu fördern.

Sichere und attraktive Stadtviertel sind eine Voraussetzung für privatwirtschaftliche Investitionen, Wirtschaftswachstum und nachhaltigen Erfolg

Die Sicherheit ist ein wesentlicher Aspekt des *Images und der Attraktivität* eines Stadtgebiets. Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg ist die Aktivierung einer breiten Bürgerbeteiligung, um die (gefühlte) Sicherheitssituation in benachteiligten Gebieten zu verbessern.

Neben ehrenamtlichem Engagement können im Bereich der Sicherheit *zusätzliche* Beschäftigungswirkungen erzielt werden, indem Beschäftigungsmöglichkeiten für Bewohner vor Ort geschaffen und ggf. neue Unternehmen in der Sicherheitsbranche entstehen.

Die qualitativ hochwertige Instandhaltung der Straßen und des öffentlichen Raums ist ein ähnlich bedeutender Bereich für die Verbesserung von Entwicklungs- und Investitionsbedingungen, der sich mit Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten in der Stadteilerneuerung kombinieren lässt.

Maßnahmen zur sozialen Eingliederung und soziale Hilfen können als Experimentierfeld für neue Modelle und Geschäftschancen genutzt werden

Die Sozialstruktur benachteiligter Stadtgebiete erfordert stets die Entwicklung von gebietsbezogenen, zielgruppenorientierten und abgestimmten Dienstleistungen sowie Organisationen, die diese Dienstleistungen erbringen. Der demografische Wandel schafft in diesem Handlungsfeld neue, zusätzliche Herausforderungen.

Gleichzeitig bieten haushaltsnahe Dienstleistungen in städtischen Gebieten ein breites Spektrum an Chancen, durch die eine Verbesserung der Lebensverhältnisse mit der

Schaffung von Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten verknüpft werden können.

In vielen Fällen kommt den lokalen Verwaltungen die Rolle eines Projektentwicklers zu. Sie können in der städtischen Gesellschaft neue Bedürfnisse und Potenziale früh erkennen und Partner suchen, um neue Dienstleistungen zu entwickeln, die dann ggf. an Unternehmen mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht abgegeben werden können.

Nachhaltigkeit von Prozessen und Ergebnissen ist kein Automatismus, sie muss geplant und gestaltet werden

Ein gut organisiertes und sachkundiges *Quartiersmanagement* kann für die Schaffung von nachhaltigen Prozessen der Wiederbelebung von Stadtvierteln ausschlaggebend sein. Ein solches Quartiersmanagement kann eine zentrale Rolle als Organisator lokaler Partnerschaften und für die Aufrechterhaltung von Netzen innerhalb der Stadtviertel und über ihre Grenzen hinaus spielen.

Fortdauernde und verantwortungsvolle *Einbeziehung der Bewohner* (z.B. durch Quartiersfonds unterstützt) sowie der Privatwirtschaft bleibt in diesem Handlungsfeld eine zentrale Herausforderung.

Gemeinnützige Organisationen, die in den benachteiligten Stadtgebieten bei der Umsetzung von Projekten und der Erbringung von Leistungen aktiv sind, sind ein wesentlicher Teil der „Software“, die für die Schaffung von Arbeitsplätzen und Ausbildungsmöglichkeiten nötig ist. Sie müssen als Teil der sozialen Infrastruktur der benachteiligten Stadtgebiete entwickelt, gesichert und unterhalten werden.

5 Allgemeine Schlussfolgerungen

5.1 Städte spielen eine wesentliche Rolle bei der Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung und Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten in benachteiligten Gebieten

Städte können sowohl die nationale Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik ergänzen als auch spezifische Strategien entwerfen, die besser zur Ausgangslage, zu den Möglichkeiten und zum Bedarf benachteiligter Stadtgebiete passen. Um erfolgreich zu sein, sollten Städte Folgendes tun:

Schaffung eines günstigen Umfelds für Arbeitsplätze und KMU

Städte können maßgeblich die Bedingungen gestalten, unter denen ökonomische Aktivitäten und Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Zusätzlich zur Aufwertung des städtebaulichen Umfelds und des Images können sie aufgrund ihrer Beschaffungs-, Investitions-, Einstellungs- und Ausbildungspolitik eine führende Rolle übernehmen und Potenziale für neue Beschäftigungsmöglichkeiten und ortsansässige Unternehmen eröffnen.

Fokus auf Kleinst- und Kleinunternehmen

Mit Ausnahme einiger weniger Fälle, bei denen die Ansiedlung größerer Investoren in benachteiligten Gebieten gelang, liegen die größten Chancen für die wirtschaftliche Revitalisierung benachteiligter Gebiete in bestehenden oder neuen Klein- und Kleinstunternehmen. Die klassischen Instrumente der Wirtschaftsförderung müssen an diese Unternehmen angepasst werden. So können Städte zum Beispiel durch Kooperation mit nationalen oder regionalen Akteuren und mit Banken die Verfügbarkeit von Mikrokrediten oder Bürgschaften sichern.

Entwicklung zielgerichteter Angebote zur Unternehmens- und Beschäftigungsförderung

Benachteiligte Gebiete zeichnen sich durch eine Vielfalt sozialer, baulicher und wirtschaftlicher Merkmale aus, die berücksichtigt werden müssen. Es gibt keine Lösung, die „überall passt“. Städte müssen einen zielorientierten Ansatz zur Wirtschaftsförderung, Qualifizierung und Beschäftigungsförderung entwickeln, der auf die lokalen Rahmenbedingungen und Zielgruppen „zugeschnitten“ ist und entsprechend flexible Lösungen ermöglicht.

Direkte Ansprache der Unternehmer und Bewohner vor Ort

Auch wenn die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung auf die spezifischen Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe oder eines Gebiets ausgerichtet wird, sind die Zielgruppen oft unzureichend informiert oder werden durch unterschiedliche Hürden davon abgehalten, die Hilfen in Anspruch zu nehmen. Dies gilt insbesondere für benachteiligte Gebiete, in denen die Menschen mit komplexen sozialen Problemen zu kämpfen haben, kein Selbstwertgefühl mehr besitzen und sich oftmals in Resignation flüchten. Folglich müssen sowohl Wirtschaftsförderung als auch Arbeitsvermittlung von Maßnahmen begleitet werden, die einen unmittelbaren Kontakt mit der ansässigen Bevölkerung und bestimmten Zielgruppen (z.B. Frauen, junge Menschen, ethnische Minderheiten) ermöglichen. Die Praxis zeigt, dass sich die finanziellen und personellen Mittel, die ein solcher „proaktiver Ansatz“ erfordert, mit Blick auf neue Beschäftigungsmöglichkeiten und die Stärkung unternehmerischer Aktivitäten auszahlen.

Integration unterschiedlicher Unterstützungsangebote

Die Gründung eines Unternehmens oder der Ausweg aus der sozialen Abhängigkeit erfordert in der Regel, dass unterschiedliche Einrichtungen und Institutionen eingebunden sind: Angefangen von den Sozialämtern, sozialen Einrichtungen, Bildungsträgern und Arbeitsämtern bis hin zu Finanzämtern und Banken. Ist in einem Bereich ein Problem gelöst, kann in einem anderen Feld ein neues Problem auftauchen. Deshalb müssen sowohl den potenziellen Unternehmern als auch den potenziellen Arbeitnehmern „nahtlose Eintrittswege“ angeboten werden. Am deutlichsten zeigt sich dies an der Notwendigkeit „nachfrageorientierter“ Maßnahmenpakete, die die finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützung lokaler Unternehmen aus einer Hand anbieten (persönliches Training, günstige Geschäftsräume, Zugang zu Märkten usw.). Derselbe Ansatz muss auch zur Unterstützung von Personen verfolgt werden, die aus der sozialen Abhängigkeit oder der Schattenwirtschaft heraus in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis eintreten wollen.

Kombination gesamtstädtischer Ansätze mit integrierten gebietsbezogenen Projekten

Die Probleme eines benachteiligten Stadtteils können nur gelöst werden, wenn auch die Beziehungen zum gesamtstädtischen Arbeitsmarkt und zu innerstädtischen Wirtschaftszentren berücksichtigt werden. Trotzdem sind die Schwierigkeiten mancher Gebiete so gravierend, dass ein integriertes Bündel spezifischer Maßnahmen notwendig ist. Die französischen „Zones Franches Urbaines“, die niederländischen „Kansenzones“ und die britischen „Business Improvement Districts“ verkörpern allesamt Beispiele für integrierte Strategien zur Neubelebung wirtschaftlicher Aktivitäten in benachteiligten Stadtgebieten. Mit Blick auf die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten können solche Initiativen mit unterschiedlichen Formen lokaler Beschäftigungs- und Unternehmensförderung ergänzt werden.

Entwicklung des Humankapitals während der Projektdauer und auch auf lange Sicht

Die wertvollste und langfristig verfügbare Ressource eines jeden Stadtteils – oder einer Stadt – sind deren Einwohner. Ein nachhaltiger Wandel der ökonomischen und sozialen Lage benachteiligter Stadtviertel erfordert die Stärkung der individuellen und kollektiven Handlungskompetenz. Daher muss den Problemen junger Menschen mit niedrigen Ausbildungsniveaus oder ethnischer Minderheiten begegnet werden und deren wirtschaftliches und soziales Potenzial ausgeschöpft werden. Solche Prozesse lassen sich wirksamer und nachhaltiger gestalten, wenn alle Ressourcen im Bildungsbereich der Stadt gebündelt und zusammen mit den Arbeitgebern flexible Strategien für lebenslanges Lernen ausgearbeitet werden.

Anbindung benachteiligter Gebiete an Wachstumsbranchen

Oft ist es nicht möglich, Firmen für benachteiligte Gebiete zu gewinnen oder dort Unternehmen zu gründen. Einzelne Beispiele aus Städten zeigen, dass es möglich ist, mit Arbeitgebern in prosperierenden Stadtteilen Vereinbarungen zu treffen und Arbeitssuchenden aus benachteiligten Gebieten durch gezielte Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen. Diesbezüglich sollte auf den verstärkten Aufbau von Beziehungen zwischen großen und kleinen Unternehmen sowie von Netzwerken innerhalb der Stadt und ggf. unter Einbeziehung von Unternehmen aus dem regionalen Umfeld geachtet werden. Zusätzlich können Städte öffentliche Verkehrsanbindungen verbessern und Hindernisse wie mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten mindern.

Betätigung als Unternehmer

Soziale und gesellschaftliche Bedürfnisse, die weder vom Markt noch von der öffentlichen Hand befriedigt werden, eröffnen für Städte die Möglichkeit, unternehmerische Tätigkeiten zu fördern. Sie können die Initiative übernehmen und sowohl öffentliche als auch private Mittel mobilisieren, mit denen sich neue, tragfähige Marktnischen eröffnen lassen. Bei diesem Ansatz ist die Sozialwirtschaft ein unabdingbarer Partner.

Sammlung und Bereitstellung aktueller Informationen über das lokale wirtschaftliche Umfeld

Für eine gezielte Unternehmens- und Beschäftigungsförderung sind Informationen über die lokale Wirtschaftsentwicklung sowohl für städtische Ämter als auch für Unternehmen unverzichtbar. Städte sind in der Lage, kleinräumige Daten über Unternehmensbesatz und -struktur, Arbeitskräfte, Immobilien und Eigentumsverhältnisse oder öffentliche und private Leistungen zu sammeln und Dritten zur Verfügung zu stellen. Diese Daten stellen eine notwendige Grundlage für politische Entscheidungen und die Erbringung von Dienstleistungen durch die lokale Verwaltung dar. Darüber hinaus sind sie hilfreiche Informationsquellen zur Unterstützung ansässiger Unternehmer. Schließlich können sie auch auf strategische Weise benutzt werden, um lokale Potenziale und Entwicklungsfaktoren zu identifizieren und neue Geschäftschancen zu erschließen.

5.2 Städte können durch integrierte Stadtentwicklungs- und Stadterneuerungsansätze wirtschaftliche Chancen in benachteiligten Stadtvierteln aktivieren

Städte werden sich zunehmend darüber klar, dass Ausgaben für klassische Bereiche wie Kultur, baukulturelles Erbe, Information, sozialer Zusammenhalt und Sicherheit nicht nur eine finanzielle Last sind. Diese Ausgaben bedeuten letztlich Investitionen, die neue Märkte und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen. So kann die Sanierung historischer Stadtkerne oder des Kulturerbes verbunden mit Tourismusstrategien neue Arbeitsplätze schaffen. Diese Ansätze erfordern besondere Fähigkeiten, die durch entsprechende Schulung und Beratung den Bewohnern vor Ort zu vermitteln ist. Die Nutzung dieser Chancen erfordert zudem eine Stärkung der Integration vor Ort.

Integration und Koordination verschiedener Bereiche und Ressorts

Um aus der Sanierung eines historischen Gebäudes, aus der Veranstaltung eines lokalen Festivals, aus der Kinder- oder Altenbetreuung nachhaltige Effekte für neue Arbeitsplätze zu gewinnen, müssen Planer, Architekten und Sozialarbeiter solche Projekte stärker aus dem Blickwinkel von Ökonomen und Geschäftsleuten betrachten – und umgekehrt. Die klassische Trennung von Berufsfeldern und Ressorts muss durch Teamarbeit und gemeinsame Planung überwunden werden. Nur so ist zu gewährleisten, dass die Stadterneuerung nachhaltige Auswirkungen auf die vielschichtigen Probleme hat, mit denen die Menschen in benachteiligten Stadtgebieten konfrontiert sind.

Synergien zwischen Politikfeldern nutzen

Häufig wirkt sich in benachteiligten Stadtgebieten das schlechte städtebauliche Umfeld negativ auf Wirtschaftsaktivitäten aus, insbesondere wenn dies mit unzureichenden Verkehrsverbindungen zur Innenstadt oder anderen prosperierenden Teilen des Stadtgebiets einhergeht. Maßnahmen zur Instandhaltung und Reinigung von Straßen, zur Kriminalitätsbekämpfung und zur Verbesserung des ÖPNV und sozialer Dienste (z.B. Kinderbetreuung) schaffen nicht nur unmittelbar Beschäftigung. Sie erhöhen die Attraktivität des Standortes für andere Unternehmen. Dies gilt auch für Ansätze zur Qualifizierung der ansässigen Bevölkerung und Arbeitnehmerschaft.

Gezielte und zielgerichtete Verknüpfung von Instrumenten

Die öffentlichen Mittel, die Städten für Infrastruktur und öffentliche Dienste zur Verfügung stehen, sind in der Regel deutlich höher als die Mittelansätze für Stadterneuerungsprojekte oder Maßnahmen zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Daher ist es wichtig, die engen Ressortgrenzen zu überwinden und das Potenzial der Stadt als Auftraggeber, Investor, Vertragspartner, Arbeitgeber und Regulierungsbehörde zu mobilisieren. Zugleich erfordert jeder Lösungsansatz zur Verringerung der hohen Arbeitslosigkeit in benachteiligten Stadtgebieten, dass zum einen das vorhandene Humankapital durch schulische und berufliche Bildung verbessert wird und zum anderen neue Arbeitsplätze für die ansässigen Menschen geschaffen werden. Dies erfordert sowohl zielorientierte Abstimmungsprozesse innerhalb der städtischen Verwaltung als auch mit externen Institutionen.

5.3 Städte können durch von ihnen geführte Partnerschaften die Wirkungen ihrer Maßnahmen auf benachteiligte Stadtgebiete erhöhen

Enge Zusammenarbeit zwischen den Dezernaten der lokalen Verwaltung selbst

Bevor man ambitioniert um die Kooperationen mit Externen wirbt, sollten Städte zunächst mit einer verpflichtenden und koordinierten Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung beginnen. Wenn jedes Dezernat seine eigenen, miteinander rivalisierenden externen Partnerschaften abschließt, besteht das Risiko, dass Prozesse doppelt ablaufen und die Glaubwürdigkeit verloren geht. Die horizontale Zusammenarbeit sollte z.B. im Falle des Arbeitsmarktes andere lokale Behörden und insbesondere benachbarte Städte einschließen. Die relevanten Maßnahmen sind auf Ebene der gesamten Arbeitsmarkregion zu ergreifen und bedürfen einer Abstimmung zwischen den Städten. Da lokale Steuern große psychologische Auswirkungen auf Unternehmer zeigen, sollte auch hier zwischen benachbarten Städten über eine Zusammenarbeit nachgedacht werden.

Partnerschaften mit anderen öffentlichen Stellen und professionellen Einrichtungen zur Entwicklung integrierter Maßnahmenpakete

Damit sich auf einem so komplexen Gebiet wie Arbeitsmarkt und Unternehmensstruktur Wirkungen ergeben, müssen eine Reihe von Einrichtungen der öffentlichen Hand - von Sozialämtern über Schulen, Arbeitsämter, Qualifizierungsträger bis hin zu Bibliotheken usw. - miteinander koordiniert werden. Bei der Etablierung und Durchführung solcher lokalen Partnerschaften kann die Stadt eine Führungs- und Schlüsselrolle übernehmen.

Einbeziehung der Privatwirtschaft

Eine Einbeziehung privater Unternehmen in die Belange benachteiligter Stadtgebiete ist häufig nur unzureichend möglich. Auch kann das Verhältnis innerhalb der örtlichen Unternehmerschaft sowie zwischen einzelnen Unternehmern und lokaler Verwaltung von Missverständnissen geprägt sein. Eine direkte Kontaktaufnahme mit den Unternehmen vor Ort kann nötig sein, um diese Hürden für eine gemeinsame Zusammenarbeit und gegenseitige Verlässlichkeit zu überwinden. Außerdem ist es wichtig, Finanzinstitute und wichtige Arbeitgeber aus dem regionalen Umfeld in die Maßnahmen für benachteiligte Gebiete einzubeziehen.

Aktivierung und Einbeziehung von Bewohnern und lokalen Organisationen

Die Einbeziehung dieser Gruppen ist nicht nur ein Gradmesser für das Stimmungsbild in der lokalen Bevölkerung, sondern stellt häufig auch eine Möglichkeit dar, um mit kleinen, aber sichtbaren Aktionen Vertrauen, Verständnis und direkten Kontakt herzustellen. Solche lokalen Gruppen sind die „Software“ von Stadterneuerungsprozessen und sie müssen gefördert werden, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen.

5.4 Städte müssen in enger Zusammenarbeit mit der europäischen, nationalen und regionalen Ebene aktiv werden und bedürfen einer gezielten Förderung durch diese Ebenen

Städte brauchen stabile und doch flexible politische Rahmenbedingungen

Zur erfolgreichen Entwicklung und Umsetzung lokaler Maßnahmen sind die Städte in der Mehrzahl von regionalen und nationalen Förderprogrammen abhängig. Die Erfahrungen in unterschiedlichen europäischen Ländern und Städten zeigen, wie wichtig für lokale Verwaltungen zuverlässige politische Rahmenbedingungen sind, die innovative Grundsätze und Regeln festlegen, aber zugleich ausreichenden Raum für passgenaue lokale Lösungen lassen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die vertikale Zusammenarbeit zwischen europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene

Eine erfolgreiche und „lernfähige“ Umsetzung der Ansätze erfordert funktionierende und zielorientierte Kommunikations- und Kooperationsverfahren zwischen der europäischen, nationalen, regionalen und lokalen Ebene. Dies gilt umso mehr, als Politikbereiche, die die lokale Wirtschaft stärken und nachhaltige Entwicklungen ermöglichen sollen, die Grenzen der einzelnen Stadt überschreiten müssen. Sie können deshalb nur gemeinsam mit anderen, vor allem regionalen Verwaltungsebenen konzipiert werden.

Daneben machen die allgemeinen, von übergeordneten Verwaltungsebenen verabschiedeten Vorgaben eine vertikale Kooperation und Koordination unverzichtbar. Ein bedeutender Aspekt für die lokale Wirtschaftsentwicklung ist die öffentliche Auftragsvergabe. Städte, die ihre Investitionen und Aufträge mit lokalen Beschäftigungsmöglichkeiten in benachteiligten Stadtgebieten verknüpfen wollen, müssen entsprechende Vorgaben in ihren Ausschreibungsverfahren machen. Diese Vorgaben dürfen aber nicht im Widerspruch zum europäischen Wettbewerbsrecht stehen. So sollte die Neugestaltung solcher Verfahren im Rahmen eines Dialogs auf der europäischen, nationalen und regionalen Ebene entwickelt werden.

Die nationale Gesetzgebung kann zentrale Anstöße liefern

Wirkungsvolle Systeme zur Steuerbefreiung von Unternehmen und Investoren in benachteiligten Gebieten hängen von der europäischen, nationalen und regionalen Gesetzgebung ab, wie z.B. die „Zones Franches Urbaines“ oder die „Kansenzones“ zeigen. Die Weiterentwicklung solcher Ansätze sollte auf der Grundlage der Erfahrungen und des Bedarfs der Städte erfolgen.

Städte profitieren von europäischen Anreizen für Lern- und Innovationsprozesse

Viele der in dieser Studie beschriebenen positiven Beispiele und Ansätze wurden mit Hilfe europäischer Pilotprojekte und -programme eingeführt. Derartige Anreize sind eine zentrale Quelle für Innovationen, die Sammlung neuer Erfahrungen und Verbesserung der Problemlösekompetenz von Städten. Folglich ist es unverzichtbar, dass solche Pilotprojekte in städtische Strategien aufgenommen werden, damit die Erfolgreichen unter ihnen weitergeführt und verbreitet werden können.

Anhang: Liste der Praxisbeispiele

Projekt	Stadt	URBACT-Netz	Webadressen
Service d'Amorçage de Projet (Projektstartservice)	Marseille (Frankreich)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.ifac-provence.asso.fr/mpthuveaune/pages/pole/emploi/SAP.html
REFLEX	Islington, London (Großbritannien)	UDIEX	http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect/case-studies/workshop-3-long-term-unemployment-and-discrimination-in-the-labour-market.html www.reflexmodel.co.uk
ADAPT/ASTRANET – AS-TRAbis	West-Athen (Griechenland)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf
KMU-Netze	Gera (Deutschland) Leipzig (Deutschland)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.urban-gera.de http://www.urban-leipzig.de/
MentoorRaad	Rotterdam (Niederlande)	ECO-FIN-NET UDIEX	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.obr.rotterdam.nl/mentorraad/
ECTI - Association de Seniors au service des entreprises (Vereinigung von Senioren für Unternehmensdienstleistungen)	Grenoble (Frankreich)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.ecti-vs.org/eng/
City Mondial	Den Haag (Niederlande)	REGENERA	http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html http://www.eukn.org/netherlands/themes/Urban_Policy/Economy_knowledge_and_employment/Urban_economy/Competitiveness/City_marketing/city-mondial_1023.html http://www.citymondial.nl/city_mondial/home
Beschäftigungsförderungsbüro	Evosmos (Griechenland)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf
Regionaler Wirtschaftservice	Wien (Österreich)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.wwf.gv.at/upload/medialibrary/rws_bilanz1_4540.pdf
COMPYTE	Gijón (Spanien)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://cve.gijon.es/index.asp?MP=124&MS=91
UGB - Unternehmensgründungsbüro	Leipzig (Deutschland)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.ugb-leipzig.de/
OOR - Ondersteuning Ondernemers Rotterdam (Unternehmerförderung Rotterdam)	Rotterdam (Niederlande)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.ondernemerswinkel.rotterdam.nl/Rotterdam/openbaar/Overig/OW/documenten/oor_brochure.pdf
CPEM - Centre pour la promotion de l'emploi par PME (lokale Initiativplattform)	Marseille (Frankreich)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf http://www.cpem-marseille.com/
Regionaler Darlehensgarantiefonds	Gdańsk (Polen)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf
Mikrokredite	Gijón (Spain)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf
Projekt Lokale Ökonomie	Kassel (Deutschland)	Phyre	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/phyre/pdf/BRTaranto280906.pdf
KMU-Zuschussprogramm	Gera, Leipzig (Deutschland)	ECO-FIN-NET	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ECO-FIN-NET/Pdf/Final_Report_ECO-FIN-NET_Final.pdf
Zone Franche Urbaine	Frankreich	REGENERA	http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html www.ville.gouv.fr/pdf/editions/zfu-pratique.pdf
Proaktives System der öffentlichen Ausschreibungen zur Begünstigung von lokalen sozialwirtschaftlichen Kleinbetrieben	Sheffield (Großbritannien)		http://khnetonline.com/article/puca_fr_0706.pdf
Klausel zur dauerhaften Arbeitskräfteeingliederung	Turin (Italien)	REGENERA	http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html

Business Improvement District Broad Street	Birmingham (Großbritannien)	SecurCity	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/securrency/doc/URBACT_Case_SecurCity_Business_Improvement_District-Birmingham.doc www.broadstreetbid.com www.birmingham.gov.uk/bccp www.ukbids.org
Kansenzones (Chancengebiete)	Rotterdam (Niederlande)		www.kansenzones.nl or www.rotterdamveilig.nl
OPALE - Observatoire Partenarial Lyonnais en Économie	Großraum Lyon (Frankreich)	REGENERA	http://www.opale-lyon.com
CUORE - Zentren für wirtschaftliche Vorqualifizierung	Neapel (Italien)	Regenerando	
Successful Neighbourhood Information (Erfolgreiche Nachbarschaftsinformation)	Sheffield (Großbritannien)		http://khnetonline.com/article/puca_fr_0706.pdf https://www.sheffield.gov.uk/your-city-council/council-meetings/scrutiny/strategic-resources-and-perf/agenda-9th-january-2006/sheffield-neighbourhood-information-system
Familienheim für Behinderte	Syrakus (Italien)	Regenerando	
Strategie „Von der Sozialhilfe zur Arbeit“	Glasgow (Großbritannien)	REGENERA	http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html
Ballyfermot-Partnerschaft	Dublin (Rep. Irland)	UDIEX	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/udiex/ppt/Ciaran_Reid_-_presentation.ppt http://www.ballyfermotpartnership.ie/
Kreative Betreuungszentren	Evosmos (Griechenland)	Regenerando	
Mobilitätsplattform	Großraum Lyon	REGENERA	http://www.entreprenre.grandlyon.com/Insertion_par_l_economie.817.0.html
STRIVE	Harlsden, London (Großbritannien)	UDIEX	http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect/case-studies/workshop-3-long-term-unemployment-and-discrimination-in-the-labour-market/leap-harlesden-london-strive-harlem-usa.html http://www.leap.org.uk
Freizeitshop	Aarhus (Dänemark)	Young People - From Exclusion to Inclusion	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/Young_people/doc/Aarhus_-_Fritidsbutikken.doc
Unternehmensgründung im audiovisuellen Bereich	San Sebastián (Spanien)		
Ala Kondre	Rotterdam (Niederlande)	UDIEX	http://urbact.eu/fileadmin/corporate/doc/urbact_case_network_ala_kondre_4wsp.doc
K'CIDADE	Lissabon (Portugal)		http://www.kcidade.com/eng/
Clavel	Sevilla (Spanien)	UDIEX	http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect/case-studies/workshop-4-enterprise-development/proyecto-clavel-carnation-project-sevilla.html
Al Bab	Palermo (Italien)	Regenerando	
Haavi-Projekt	Vantaa (Finnland)	UDIEX	http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect/case-studies/workshop-1-children-and-young-people-at-the-margins/vantaa-finland.html?0=
AMUCK	Kopenhagen (Dänemark)	Young people – from exclusion to inclusion	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/Young_people/doc/Copenhagen_-_Norrebro.doc
Work Med	Reggio Calabria (Italien)	Regenerando	
The Mentor Company (Die Mentoren Firma)	Malmö (Schweden)	Young people – from exclusion to inclusion	http://urbact.eu/fileadmin/corporate/doc/Malmo_-_OSG_-_The_mentor_company.doc
The Real Partnership	Glasgow (Großbritannien)	ISN	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ISN/pdf/REAL_PartnershipV2.pdf
Unternehmerinnen des 21. Jahrhunderts	Bilbao (Spanien)	UDIEX	http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect/case-studies/workshop-4-enterprise-development/project-for-female-entrepreneurs-of-the-21st-century-bilbao.html
Geschäftsführungsschulungsprogramm	Glasgow (Großbritannien)	ISN	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/ISN/pdf/Glasgow_Management_Training_Programme_CS.pdf
Städtische Beobachtungsstelle für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen	Rom (Italien)	Regenerando	
Ben Johnson Centre	Tower Hamlets, London (Großbritannien)		

Bull Ring Jobs Hub und Bull Ring-Einstellungsdienst	Birmingham (Großbritannien)	REGENERA	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/regenera/ppt/Regenera_birmingham_bullringemployment_1_.ppt http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html
Proaktives Beschaffungssystem zur Begünstigung lokaler Beschäftigung	Département Doubs (Frankreich)		http://khnetonline.com/article/puca_fr_0706.pdf .
Förderung von Beschäftigung und Eingliederung durch lokale Ausschreibungen	Großraum Lyon (Frankreich)	REGENERA	http://www.entreprenre.grandlyon.com/Insertion_par_l_economie.817.0.html
Partnerschaft Nottingham Works	Nottingham (Großbritannien)	UDIEX	
Vereinbarung zwischen privatwirtschaftlicher Klinik und Stadt	St-Étienne (Frankreich)	REGENERA	http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html
Lokale Ausschüsse (Tavoli)	Mailand (Italien)		
Glasgow Works und Wise Group	Glasgow (Großbritannien)	UDIEX	http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect/case-studies/workshop-3-long-term-unemployment-and-discrimination-in-the-labour-market/the-wise-group-and-glasgow-works.html
Nottingham Express Straßenbahn	Nottingham (Großbritannien)	Partners4Action	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/PracionersGuide_-_final_English.pdf http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/Baseline_Report_%28Final_Version_Mar_06%29.pdf
Sanierungsprogramm	Bydgoszcz (Polen)	Phyre	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/phyre/pdf/ago-sto2006.pdf
Aktionen gegen Gewerbeleerstand	Taranto (Italy)	Phyre	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/phyre/pdf/BRTaranto280906.pdf
Neubelebung von Baris historischem Stadtkern	Bari (Italien)	URBACT Culture	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/Cultural_Activities_Cr/pdf/UC-EtudesCas-Eng.pdf
Einbeziehung von Roma in der Sanierung ihrer Häuser	Brno (Tschechien)	Hous-Es	
MediPoint Parkstad	Heerlen (Niederlande)	Phyre	
Projekt Nordstadt	Vilnius (Litauen)	Phyre	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/phyre/pdf/BRTaranto280906.pdf
I love North Best	Kopenhagen (Dänemark)	Partners4Action	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/PracionersGuide_-_final_English.pdf http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/Baseline_Report_%28Final_Version_Mar_06%29.pdf
Ville Renouvelée	Lille (Frankreich)	Partners4Action	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/PracionersGuide_-_final_English.pdf http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/Baseline_Report_%28Final_Version_Mar_06%29.pdf
CIDS – Creative Industries Development Services	Manchester (Großbritannien)	URBACT Culture	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/Cultural_Activities_Cr/pdf/UC-EtudesCas-Eng.pdf
Lasipalatsi-Film- und Medienzentrum	Helsinki (Finnland)	ISN	http://urbact.eu/projects/isn/synthesis-and-prospects.html
Raum für Ideen	Dortmund (Deutschland)	URBAN II Dortmund	http://urban.dortmund.de/urban/project/themen/nordstadt/templates/project/detail/project_detail.jsp?cid=2538
Óbuda-Gaswerke	Budapest (Ungarn)	Partners4Action)	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/partner4action/pdf/Obuda_Gas_Works_case_study.pdf
Concierge-Dienst	Berlin (Deutschland)	REGENERA	
Poly Bonnevie	Molenbeek, Brüssel (Belgien)	Phyre	http://urbact.eu/fileadmin/subsites/phyre/pdf/BRTaranto280906.pdf
Gemeindezentrum	Dudelange (Luxemburg)	EUKN	http://www.eukn.org/eukn/themes/Urban_Policy/Transport_and_infrastructure/Services_and_amenities/Amenities/Community_centres/Differdange_1031.html
Gesundheitsförderungsprogramm	Coventry (Großbritannien)	UDIEX	
Wirtschaftsorientiertes Stadtteilmarketing Stralauer Kiez	Berlin (Germany)	REGENERA	http://urbact.eu/projects/regenera/documents/city-presentations.html
Quartiersfonds	Dortmund (Deutschland)	URBAN II Dortmund	http://urban.dortmund.de/urban/project/themen/nordstadt/templates/project/detail/project_detail.jsp?cid=2538
Quartiersmanagement Soldiner Strasse	Berlin (Deutschland)	REGENERA	

Literaturverzeichnis

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung: Förderung wirtschaftlicher Aktivitäten in Programmgebieten des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ – Möglichkeiten und Empfehlungen, Bonn, 28. Juni 2005.

City of Munich, Department of Labor and Economic Development: Local Employment Initiatives of European Cities, Report, Eurocities, 2005 www.eurocities.org

Department of Trade and Industry: Small Business and Government. The Way Forward. Small Business Service. UK 2002

Deutsches Institut für Urbanistik: Local Economic Policy, German Journal of Urban Studies, Vol. 44 (2205), n°1. www.difu.de/publikationen/dfk/en/05_1/welcome.shtml

ECO-FIN-NET (URBACT-Network): Zugang von KMU zu Finanzmitteln, Städtische Aktionen in benachteiligten Stadtteilen, Leipzig/Brüssel, Juni 2006.

European Urban Knowledge Network, European Knowledge Exchange on Economic opportunity, presentation for EUKN Workshop during Urban Futures 2 Conference 3–5 May 2006

Eurocities: Carpe Guide to responsible procurement, 2005. www.carpe-net.org

European Commission, DG Employment: Acting Locally for Employment. A Local Dimension for the European Employment Strategy. Brussels 07.04.2000. COM (2000) 196 final.

European Commission, DG Employment: Strengthening the Local Dimension of the European Employment Strategy. Brussels. 06.11.2001. COM (2001) 629 final.

European Commission, DG Enterprises: Support Services for micro, small and sole proprietor's businesses. Final Report. Austrian Institute for Small Business Research (IfGH). Brussels 2002

European Commission, DG Regio: Cohesion Policy and Cities: the urban contribution to growth and jobs in the regions, Commission staff working paper, Brussels, November 2005.

European Commission, DG Competition: State aid control and regeneration of deprived urban areas, Vademecum, Commission staff working document, Brussels, 1 March 2006.

European Commission, DG Competition: State aid action plan. Less and better targeted aid: a roadmap for state aid reform 2005-2009, consultation document presented by the Commission – COM (2005) 107 final, Brussels, 7 June 2006.

European Commission, DG Regio: Cohesion Policy and cities: the urban contribution to growth and jobs in the regions, Communication from the Commission to the Council and Parliament, COM(2006) 385 final, Brussels, 13 July 2006.

European Council: Council Decision of 6 October 2006 on Community strategic guidelines on cohesion.

European Council: Council Decision of 12 July 2005 on Guidelines for the employment policies of the Member States.

European Commission: Common Actions for Growth and Employment: The Community Lisbon Programme. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament [SEC(2005) 981]. Brussels, 20.7.2005.

IDELE Project and OECD LEED Program (Local Economic and Employment Development)

Kent Hudson, Klaus Werner, Michel Garcin, Antonin Stephany: Évaluation des Politiques de service des administrations locales qui concourent au financement privé des projets de développement dans les quartiers défavorisés, Rapport final, Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, Juillet 2006

Ministère Délégué à la Ville et la Rénovation Urbaine, Bilan des Zones franches urbaines, Rapport au parlement, Décembre 2002

Porter, M. (1995): The Competitive Advantage of the Inner City, Harvard Business Review, pp. 55-71 (vol. 73 no. 3)

Regenerando (URBACT-Network): Cooperation between cities for employment growth. Draft Final report. Written by Patrick Fourquette, 2006

Troni Liz and Kornblatt Tracy, City Markets: business location in deprived areas, Executive Summary in pdf, IPPR, June 2006. <http://www.ippr.org/centreforcities/publicationsandreports/publication.asp?id=473>

UK Government: Green Paper on "A new deal for Welfare. Empowering people to work".

Udiex – Udiex Alep: Enterprise Development for socially discarded Groups. Workshop Report prepared by Erol Poyraz, November 2004

Udiex – Udiex Alep: Long Term Unemployment and Discrimination. Report prepared by Dan Finn on the topic based workshop held in Nottingham, UK, 4-6 November, 2004

Udiex-Alep: Final outputs, December 2006 – <http://urbact.eu/projects/udiex-udiex-alep/synthesis-and-prospect.html>

URBACT Culture: Cultural Activities & Creative Industries a driving force for urban regeneration – Culture & Urban Regeneration Finding & conclusions on the economic perspective. Report by Paul Rutten, August 2006

URBACT Cross Cutting Thematic Working Group on Local Economic Development: Draft Final Report, March 2007