



# Innovationsforum für Soziale Unternehmen/ Quartiersmanagement

## Dokumentation der Ergebnisse

Berlin 2002

Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie **NEST**

**Koordinierungsstelle:**

c/o Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

Wiesenstraße 29

13357 Berlin

Tel.: 030/46 98 82 27

Fax: 030/461 24 18

E-Mail: [soziale-oekonomie@technet-berlin.de](mailto:soziale-oekonomie@technet-berlin.de)

Internet: [www.soziale-oekonomie.de](http://www.soziale-oekonomie.de)

## **Folgende Organisationen haben an der Erarbeitung dieser Broschüre mitgewirkt:**

- ABS Brücke
- Nachbarschaftshaus Centrum e.V.
- Der Freche Spatz e.V.
- UrbanConsult GmbH
- Tauschring Marzahn
- AKIB
- Berufsfortbildungswerk Berlin/Brandenburg
- Kommunales Forum Wedding
- Kommunales Forum Prenzlauer Berg
- Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften e.V.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Berlin
- Technische Universität Berlin Zentraleinrichtung Kooperation – kubus
- Paula e.V.
- Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

Herausgeber: Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

Druck: MediaService GmbH BärenDruck und Werbung

Fotos: Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften e.V.  
Nachbarschaftshaus Centrum e.V.  
Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

Bezug der Broschüre: Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

## Inhaltsverzeichnis:

Einführung – Das Projekt Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie <b>NEST</b>	4
1. Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie – eine Innovation für Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf	6
1.1 Die Märkte von morgen befinden sich in der Nähe	6
1.2 Wertschöpfung durch die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in der lokalen Ökonomie	7
1.3 Herstellung von Rahmenbedingungen für eine neue Unternehmenskultur	8
2. Das Innovationsproblem: Brachliegendes Entwicklungspotential für Beschäftigung und Stadtteilentwicklung	9
2.1 Einführung	9
2.2 Sammlung von Fallbeispielen	10
2.3 Entwicklungsprobleme und Problemlösungsansätze anhand ausgewählter Fallstudien	14
2.3.1 Café Achteck	14
2.3.2 Mobil-Team Schul-PCs	17
2.3.3 Stadtteilfarm	19
3. Konzept einer Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie <b>BEST</b>	22
3.1 Präambel	22
3.2 Zielsetzungen	23
3.3 Aufgaben	23
3.4 Arbeitsweise	24
3.5 Leistungen	25
3.6 Partner- und Trägerstrukturen	26
3.7 Stufenplan zum Aufbau	26
Partner von NEST	28

# Einführung

## Das Projekt Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie NEST

Das **Netzwerk für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (NEST)** ist ein Verbund von Stadtteilinitiativen, Netzwerken, gewerkschaftlichen Organisationen, Beschäftigungsgesellschaften sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Die Partner haben sich zusammengeschlossen, um die Umsetzung von innovativen, beschäftigungswirksamen Projektideen auf der Stadtebene zu befördern, insbesondere durch den Aufbau einer **Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (BEST)**.

Hintergrund ist die Erfahrung der Partner des Netzwerks, dass eine Vielzahl erfolgversprechender Projektideen nicht zur Umsetzung gelangt, weil

- zum einen die zur Verfügung stehenden Fördermöglichkeiten quantitativ wie qualitativ unzureichend sind und
- zum anderen die Rahmenbedingungen der i.d.R. lokal oder sozial begrenzten Märkte für solche Projekte eine Realisierung im Rahmen traditioneller Unternehmensstrukturen nicht zulassen.

Darüber hinaus mangelt es an der Koordinierung, der Erfahrungs- und Wissensvermittlung zwischen den politischen Instanzen und den lokalen Akteuren sowie zwischen den lokalen Akteuren untereinander.

Hier bietet der **Ansatz „Soziale Unternehmen“** – wie erfolgreiche Beispiele insbesondere aus dem europäischen Ausland belegen – eine innovative Lösung. Die Gründung Sozialer Unternehmen ist überall dort angezeigt, wo Privatunternehmen und öffentlicher Sektor nicht allein in der Lage sind, Beschäftigung und soziale Stadtentwicklung zu gewährleisten, insbesondere in den von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung benachteiligten Quartieren. Dass dies möglich ist, haben die im Rahmen des Innovationsforums vorgestellten Initiativen eindrucksvoll belegt. Dies gilt sowohl für

**soziale Kooperativen** in Italien wie für Stadtteilunternehmen in den Niederlanden und nicht zuletzt auch für **gemeinwesenorientierte Soziale Unternehmen** in Deutschland.

NEST entstand zunächst als informelles Netzwerk. Durch die Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen“ konnte im Rahmen des Innovationsforums zum einen die Konsolidierung des Netzwerkes mit einer gemeinsamen professionellen Öffentlichkeitsarbeit erreicht und zum anderen ein umsetzungsreifes Konzept für eine entsprechende Berliner Entwicklungsagentur erarbeitet werden.

Um neue Erkenntnisse für das Innovationsfeld innerhalb, aber vor allen Dingen auch außerhalb des Netzwerkes zu gewinnen, haben wir Experten aus den Niederlanden, Italien und Deutschland nach Berlin eingeladen, um Erfahrungen über den Aufbau, das Management und die Finanzierung von Sozialen Unternehmen auszutauschen.

Gleichzeitig wurden innerhalb wie außerhalb des Netzwerkes innovative Projektideen, die nicht zur Umsetzung gelangt sind, ermittelt und nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Gebietsbezogenheit,
- Grad des Entwicklungsbedarfs,
- Erfolgsaussichten/Nachhaltigkeit,
- Beschäftigungspotential und
- Eignung für den Aufbau eines Sozialen Unternehmens bzw. Stadtteilbetriebs.

Die Auswahl der Projektideen war nicht immer leicht, da die Projektträger, nicht ganz zu Unrecht, befürchteten, dass ihre Ideen abgeschöpft oder gar „geklaut“ werden könnten. Um so mehr ist es anzuerkennen, dass dem Innovationsforum 15 Pro-



jektideen zur Bearbeitung zur Verfügung gestellt wurden, wovon drei als Fallbeispiele ausgewählt wurden.

Anhand der ausgewählten Projektideen wird im folgenden beispielhaft aufgezeigt, wie eine künftige Entwicklungsagentur durch

- Beratung,
- Begleitung,
- Qualifizierung,
- Projektentwicklung

und insbesondere durch

- die Bündelung von Ressourcen und
- hierdurch erzielte Synergieeffekte

den Aufbau Sozialer Unternehmen realisieren kann.

Die Fallstudien gliedern sich methodisch in drei Arbeitsschritte:

- Potentialanalyse, d.h. mögliche positive Effekte für Beschäftigung und Stadtteilentwicklung,
- Engpassanalyse, d.h. bestehende Hemmnisse und erforderlicher Entwicklungsbedarf,
- Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Projektidee in einem Sozialen Unternehmen.

Dabei wurde im Interesse der Lesbarkeit und der Verständlichkeit eine knappe und zugespitzte Darstellungsform gewählt.

Künftige Aufgabe von **NEST** wird es sein, das bestehende Netzwerk zu erweitern und das entwickelte Konzept umzusetzen. Dazu wäre als nächster Schritt eine Modell- bzw. Erprobungsphase einzuleiten.

## 1. Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie – eine Innovation für Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf

Bereits vor fünf Jahren erschien eine Studie der Europäischen Kommission, in der neue Wege der Beschäftigungsförderung aufgezeigt wurden. Anhand von Best-Practice-Beispielen aus ganz Europa wurde nachgewiesen, dass vor allem lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen in der Lage sind, Arbeitslosen und/oder sozial Benachteiligten im Bereich der Sozialen Ökonomie eine Existenz zu schaffen (Europäische Kommission, SEK [96]2061: Erster Bericht über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen, 1996, S. 8). Seit Anfang der 80er Jahre findet diese Entwicklung europaweit in einer Vielzahl von Neugründungen Sozialer Unternehmen ihren Niederschlag (Technologie-Netzwerk Berlin e.V.: Ökonomische Gemeinwesenentwicklung und Soziale Unternehmen, 2. Aufl. Berlin 2001).

Der innovative Charakter dieser Entwicklungen wird im folgenden in drei Thesen vorgestellt:

### 1.1 Die Märkte von morgen befinden sich in der Nähe

Mit dem Programm „Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen“ wird unter anderem die Frage aufgeworfen, wo sich diese Märkte befinden.

Die Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland ist weitgehend exportorientiert und damit abhängig von einer Weltkonjunktur, die sich unmittelbar positiv wie negativ auf die wirtschaftliche Lage und die Beschäftigung auswirkt. Aber selbst bei wirtschaftlichem Wachstum bieten die Exportmärkte keineswegs für alle ausreichende Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten, weshalb die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung immer wieder an

bestimmten Quartieren und ihren Bewohnern vorbeigeht. Das bedeutet, dass sich zum Beispiel in bestimmten Quartieren der Stadt Berlin Armut und Arbeitslosigkeit (bis zu 35%) konzentrieren, während gleichzeitig der Bedarf an sozialen bzw. sozial nützlichen Dienstleistungen steigt und viele Bedürfnisse aufgrund mangelnder Kaufkraft bzw. mangelnden Zugangs zu Ressourcen unversorgt bleiben.

Deshalb wird im Bereich der personenbezogenen und gemeinwesenorientierten Dienstleistungen auf der lokalen bzw. Stadtteilebene ein erhebliches Potential an zusätzlicher Beschäftigung prognostiziert. In der genannten EU-Studie werden insgesamt 19 Wachstumsfelder aufgezeigt, die sich aus unserer Sicht wie folgt zusammenfassen lassen:

- die Versorgung der Grundbedürfnisse wie Ernährung und Wohnen,
- kleinräumige technische Systeme in den Bereichen Energie, Verkehr, Ver- und Entsorgung,
- gemeindenahe Dienstleistungen in sozialer und produktiver Hinsicht,
- die Förderung der lokalen Kultur,
- die Naherholung und Freizeitgestaltung,
- Umweltreparatur und Umweltprevention
- und nicht zuletzt die kommunale Infrastruktur.

## 1.2 Wertschöpfung durch die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in der lokalen Ökonomie

Ein wirksamer Abbau von Arbeitslosigkeit setzt eine Erweiterung des Arbeitsmarkts voraus, d.h. eine Entwicklung zusätzlicher Arbeitsplätze, die nicht an anderer Stelle wieder verloren gehen. Eine Erweiterung des Arbeitsmarktes verlangt notwendiger Weise eine Erweiterung der Produktions- und Dienstleistungsmärkte. Lokaler Arbeitsmarkt und lokale Waren- und Dienstleistungsmärkte treffen aber nicht automatisch aufeinander. Die zu erschließenden Märkte haben im Gegenteil ein wesentliches Handicap:

- auf der Nachfrageseite besteht ein Mangel an Kaufkraft und
- auf der Angebotsseite ein Mangel an Eigenkapital und Zugang zu Ressourcen.

Zur Erschließung dieser Märkte sind deshalb Innovationen auf unternehmerischer Ebene erforderlich: Da der Versuch klassischer privater Unternehmensgründungen in der Regel an der mangelnden Kaufkraft und/oder mangelnden Profitaussichten scheitert, während für die Versorgung mit ausschließlich staatlichen Mitteln die Knappheit öffentlicher Finanzen Grenzen setzt, kann nur eine Kombination aus privater unternehmerischer Initiative und öffentlicher Investition aus der Sackgasse herausführen. Im Konzept der Sozialen Unternehmen werden diese Anforderungen erfüllt:

Soziale Unternehmen unterscheiden sich von anderen durch die **Art und Weise des Wirtschaftens**, insbesondere durch ihre Not-for-Profit-Orientierung, die eine private Gewinnaneignung (und damit bestimmte Mitnahmeeffekte) weitgehend verhindert. Für den wirtschaftlichen Erfolg konstitutiv ist vielmehr ein **spezifischer Finanzierungsmix** aus

- Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit,
- öffentlichen Mitteln, soweit öffentliche Aufgaben übernommen werden oder Aufgaben im öffentlichen Interesse liegen und, last not least
- zusätzlicher Investition von Arbeitszeit (oder auch Geld) durch Dritte (Eigenarbeit von Betroffenen, Nachbarn, Bürgern, privaten Unternehmen) auf der Basis eines in der Regel nicht-monetären Gegenseitigkeitsverhältnisses (Arbeitszeittausch, Ehrenamt, Investition in die Zukunft, soziale Dividende).

Richtig angewandt trägt das Konzept zweifellos zur Entlastung der öffentlichen Haushalte bei, gleichwohl ist vor der Illusion zu warnen, es sei gleichsam „zum Nulltarif“, d.h. ohne jedes öffentliche Engagement zu haben. Im Gegenteil beruht der Erfolg gerade auf einer geschickten Kombination von öffentlichen und privaten Mitteln, die sich am sozialen Nettonutzen orientiert. Bekanntermaßen ist die Finanzierung von Arbeit statt Arbeitslosigkeit gesellschaftlich in etwa kostenneutral; sie erzeugt zudem neue Angebote und zusätzliche Nachfrage – damit also Multiplikatoreffekte, die sich positiv auf die lokale Ökonomie auswirken.

- Soziale Unternehmen versuchen, spezifische **soziale Ziele durch ökonomische Betätigung** zu realisieren.
- Es sind „**not-for-profit**“-Organisationen im dem Sinne, daß alle erwirtschafteten Überschüsse entweder in ökonomische Aktivitäten des Unternehmens investiert oder in anderer Weise so genutzt werden, dass sie den gesetzten sozialen Zielen des Unternehmens dienen.
- Ihre Strukturen sind so angelegt, dass das gesamte Vermögen und der akkumulierte Reichtum des Unternehmens nicht Privatpersonen gehören, sondern dass sie treuhänderisch **zum Wohl derjenigen Personen oder Gebiete** verwaltet werden, welche als Nutznießer der Sozialen Unternehmen bestimmt worden sind.
- Ihre Organisationsstrukturen zielen auf gleiche Rechte für alle und ermutigen alle Beteiligten, auf kooperativer Basis zu arbeiten. Ein weiteres Kennzeichen des Sektors der Sozialen Unternehmen ist, dass er **die wechselseitige Kooperation** zwischen Sozialen Unternehmen und anderen Organisationen der Sozialen Ökonomie und lokalen Ökonomie fördert.



### 1.3 Herstellung von Rahmenbedingungen für eine neue Unternehmenskultur

Die im Rahmen des Innovationsforums vorgestellten Beispiele aus Italien und den Niederlanden, aber auch die positiven Erfahrungen aus Belgien, Frankreich, Großbritannien, Irland, Schweden und Spanien belegen eindeutig, in welcher Weise der Erfolg in Gestalt von mehr Beschäftigung und sozialer Integration von zwei externen Faktoren abhängig ist:

- der gesellschaftlichen und politischen Akzeptanz von sozialen Unternehmen als vollgültige wirtschaftliche Organisationsform und legitimer Bestandteil unserer Wirtschaftsordnung (als Dritter Sektor oder Drittes System) und
- den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, sowie der Ausgestaltung einer spezifischen Förderlandschaft mit unterstützenden intermediären Strukturen (die den tradierten Wirtschaftsformen selbstverständlich zur Verfügung stehen).

Der Förderung der Akzeptanz dient die Entwicklung eigenständiger Rechtsformen (wie z.B. in Belgien und Italien) bzw. die Schaffung politisch verantwortlicher Institutionen oder Abteilungen auf Minister- oder Senatsebene (wie z.B. in Belgien, Frankreich, Spanien).

Davon sind wir in Deutschland noch weit entfernt. Gleichwohl existiert bereits eine breite sozialökonomische Bewegung, die nicht zuletzt auch an ältere, wenngleich oft verschüttete Traditionen der Genossenschafts- und Selbsthilfebewegung anknüpfen kann. Sie bewegt sich derzeit noch in verschiedenen Szenen oder Milieus und muß ein gemeinsames Selbstverständnis erst noch entwickeln. Andererseits ist der dringende Bedarf an Koordination, Vernetzung und unterstützenden intermediären Strukturen in den Veranstaltungen und Diskussionen des Innovationsforums immer wieder artikuliert worden.



## 2. Das Innovationsproblem: Brachliegendes Entwicklungspotential für Beschäftigung und Stadtteilentwicklung

### 2.1 Einführung

Ausgehend von der These, dass wir das Rad nicht neu erfinden müssen, sondern dass in den verschiedenen Initiativen, Organisationen und Einrichtungen bereits genügend entwicklungsfähige und entwicklungswürdige Projektideen vorhanden sind, haben wir im folgenden fünfzehn Fallbeispiele ausgewählt, welche belegen:

**Das Innovationsproblem liegt nicht im Mangel an Ideen, sondern im Mangel an geeigneter Entwicklungshilfe.**

Dabei geht es im kleinen wie im großen nicht in erster Linie (aber auch) ums Geld, sondern um die gezielte Förderung brachliegenden Entwicklungspotentials, d.h. um Hilfe zur Selbsthilfe, durch die Über-

nahme spezieller Entwicklungsaufgaben, die von den Betroffenen fachlich oder finanziell nicht aus eigener Kraft bewältigt werden können.

Alle hier vorgestellten Projektideen würden verdienen, entsprechend gefördert zu werden, da sie sich – wenn auch sehr unterschiedlich – positiv auf die Beschäftigungs- und Stadtteilentwicklung auswirken würden. Dennoch haben wir in Absprache mit den Partnern drei Fallbeispiele mit überschaubarem Entwicklungsbedarf ausgewählt, die – bei entsprechender Unterstützung – in einem ebenfalls überschaubaren Zeitraum realisiert werden könnten.

Dabei handelt es sich vom Ansatz her um ganz unterschiedliche Projekte mit jeweils einem mehr sozialen, technologischen oder ökologischen Schwerpunkt, entwickelt in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen: in einem Quartiersmanagement-Gebiet, in einer Beschäftigungsgesellschaft sowie in einer Bürgerinitiative.

*Bau einer Halfpipe*



## 2.2 Sammlung von Fallbeispielen

Projektidee	Mögliche Beschäftigungseffekte	Positive Effekte im Quartier	Engpass	Potentielle Aufgaben einer Entwicklungsagentur
<b>Vor-Ort-Büro Wohnumfeldverbesserung</b> Entwicklung und Durchführung von stadtteilbezogenen Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung unter Einbeziehung von Benachteiligten aus dem Stadtteil	Durch die dauerhafte Verbindung von Beschäftigungsförderung und Wohnumfeldverbesserung sollen Arbeitsplätze im Gemeinwesen entstehen (ca. 12 Arbeitsplätze)	Bildung, Nutzung und Stärkung des Sozialen Kapitals; Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen; Stärkung von Identifikation und Zugehörigkeitsgefühl	Kommunikationsprobleme; mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung	Mediationsaufgaben; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Entwicklungsgesellschaft in einem QM-Gebiet</b> Unterstützungs- und Entwicklungsagentur für lokale, gemeinwesenbezogene Aktivitäten	Schaffung von Arbeitsplätzen im Bereich der Gemeinwesenarbeit (ca. 12 Arbeitsplätze)	Bildung, Nutzung und Stärkung des Sozialen Kapitals; Schaffung einer lokal- und sozialökonomischen Infrastruktur im Gebiet	Kommunikationsprobleme; mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung	Mediationsaufgaben; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Generationsübergreifender Kiez-Kids-Klub</b> Kinder- und Jugendprojekt für sogenannte Lückekinder	Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen (ca. 4 Arbeits- und Ausbildungsplätze)	Stärkung des sozialen Zusammenhalts und des nachbarschaftlichen Zusammenlebens; Verbesserung der Lebens- und Wohnsituation für Familien mit Kindern und für Alleinerziehende	Förderlücke	Explorationsaufgaben; Erstellung eines Gutachtens; Recherche für einen geeigneten Förderweg
<b>Mobil-Team – Schul-PCs</b> Mobiles Serviceteam für die Wartung und Anwendung von Hard- und Software an Schulen	Schaffung von Arbeitsplätzen in der IT-Branche (für Arbeitnehmer, die z.B. aufgrund ihres Alters nicht mehr eingestellt werden) (ca. 8 Arbeitsplätze)	Verbesserung der Unterrichtssituation an den Schulen; finanzielle Entlastung der Schulen, was sich wiederum positiv auf das Quartier auswirkt	Mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung	Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung

<b>Projektidée</b>	<b>Mögliche Beschäftigungseffekte</b>	<b>Positive Effekte im Quartier</b>	<b>Engpass</b>	<b>Potentielle Aufgaben einer Entwicklungsagentur</b>
<b>Café Achteck</b> Betrieb eines Kiosks und einer öffentlichen Toilette	Schaffung von Arbeitsplätzen für Langzeitarbeitslose und Ausgrenzte aus dem Quartier (ca. 6 Arbeitsplätze)	Lösung des Problems einer fehlenden Toilette; Müllvermeidung; Pflege des Platzes; Steigerung der Attraktivität des Platzes und des Quartiers	Suche nach geeignetem Projektträger; mangelnde Mobilisierung; mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how	Mediations- und Mobilisierungsaufgaben; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung; Business Plan und Marketinganalyse
<b>Personenbezogene und haushaltsnahe Dienste</b> Angebot von alltagsorientierten Dienstleistungen (wie Mittagstisch, Hausaufgabenhilfen, kleine Reparaturen etc.)	Erschließung von neuen Beschäftigungsfeldern und Arbeitsplätzen (ca. 8 Arbeitsplätze)	Verbesserung der Lebensbedingungen durch die Bereitstellung von Angeboten, z.B. für Ältere; Stärkung des sozialen Zusammenhalts	Mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung; mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how	Erstellung einer Bedarfsanalyse; Entwicklung von Methoden zur Erreichbarkeit von Zielgruppen (z.B. Senioren); Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Tauschring mit Ideenbörse</b> Verstetigung eines Tauschrings	Durch die Tauschaktivitäten entsteht zwar Beschäftigung, aber kein bezahlter Arbeitsplatz; in der Ideenbörse können aber beschäftigungswirksame Projekte entwickelt werden (1 Arbeitsplatz für Koordination)	Aufbau von nachbarschaftlichen Strukturen; Integration von Migrantinnen; Förderung von Kontakten, Stärkung des Sozialen Kapitals, Selbsthilfe	fehlende dauerhaft gesicherte Infrastruktur (Büro, Telefon etc.); mangelndes Know-how	Vermittlung von Informationen und Kontakten; Explorationsaufgaben zu rechtlichen Fragen; Einbeziehen von privaten Unternehmen etc.
<b>Stadtteiltreff</b> Aufbau und Betrieb eines Nachbarschaftstreffpunkts inkl. Cafébetrieb zur Unterstützung von Selbsthilfe und Selbsthilfeorganisation	Einrichtung zur Erschließung von ungedeckten Bedarfen und zusätzlichen Beschäftigungsfeldern (ca. 4 Arbeitsplätze)	Stärkung des nachbarschaftlichen und sozialen Zusammenhalts; Identifikation der Bewohner mit dem Kiez; Integration von Migrantinnen u. Analphabeten; Mobilisierung von bürgerschaftlichem Engagement	Kommunikationsprobleme; mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung; mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how	Mediationsaufgaben; Explorationsaufgaben; Recherche zu geeigneten Förderwegen; Entwicklung eines langfristigen Finanzierungskonzepts

<b>Projektidee</b>	<b>Mögliche Beschäftigungseffekte</b>	<b>Positive Effekte im Quartier</b>	<b>Engpass</b>	<b>Potentielle Aufgaben einer Entwicklungsagentur</b>
<b>Kulturhaus Moschee</b> Kulturhaus mit Moschee (inkl. Minarett) und internationaler Bibliothek als Ort des interkulturellen Austauschs; Präsentation von islamischer Kultur und Geschichte	Schaffung von Arbeitsplätzen innerhalb der Verwaltung und des Betriebs der Einrichtung (ca. 8 Arbeitsplätze)	Sozialer Zusammenhalt; Beitrag zur Integration von Migranten; Identifikation mit dem Quartier u. der eigenen Kultur von Migranten; kultureller Austausch; Vorhaben hat überregionale/berlinweite Bedeutung, insofern Attraktivitätssteigerung des Quartiers	Kommunikationsprobleme, insbesondere Vereinzelung und mangelnde Kooperation der Gruppen untereinander; mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how;	Mediations- und Mobilisierungsaufgaben; Entwicklung eines konsensfähigen interkulturellen Konzepts; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Solartechnik</b> Beratung von Einrichtungen zur Nutzung von regenerativen Energien; Vernetzung von Umweltprojekten; Installation v. Solaranlagen	Beschäftigung und Qualifizierung von Frauen, u.a. Sozialhilfeempfängerinnen (ca. 10 Arbeitsplätze)	Erhöhung der Akzeptanz von Solarenergie; Umweltschutz; Kostenersparnis bei bezirklichen Einrichtungen (Kitas, Seniorenfreizeitstätten etc.)	Mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung	Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung; Business Plan und Marketinganalyse
<b>Multimedia-Service</b> Service- und Betreuungsgagentur im Kiez für Touristen	Beschäftigung und Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen (ca. 10 Arbeitsplätze)	Förderung des lokalen Tourismus; dadurch Einnahmen für Einzelhandel u. Gastronomie; Vernetzung von Institutionen; Förderung der Identifikation mit dem Gemeinwesen	Mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung; Förderlücke	Explorationsaufgaben; Suche nach geeigneten Förderwegen; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Stadtteilnahes Dienstleistungszentrum</b> Umnutzung eines leerstehenden Gebäudekomplexes zu einem Ausbildungszentrum mit soziokulturellen Angeboten	Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, u.a. im Baubereich (ca. 10 Arbeitsplätze)	Erhalt kommunaler Bausubstanz; Schaffung einer Kommunikationsstätte für Bewohner (Kiezcafé); Verbesserung des Angebots an soziokulturellen und hausnahen Dienstleistungen; Stärkung des sozialen Zusammenhalts	Ungeklärte Nutzungsverhältnisse; mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung	Mediations- und Explorationsaufgaben; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung; Business Plan und Marketinganalyse

<b>Projektidee</b>	<b>Mögliche Beschäftigungseffekte</b>	<b>Positive Effekte im Quartier</b>	<b>Engpass</b>	<b>Potentielle Aufgaben einer Entwicklungsagentur</b>
<b>Ressourcenaustausch-Clearingstelle</b> Einrichtung einer Clearingstelle zur besseren Auslastung von lokalen Ressourcen, gemeinsamen Unternehmen u. Einrichtungen des 3. Systems; Austausch (Verleih) von Leistungen, freiwilliger Arbeit und Sachkapital auf der Basis von Gegenseitigkeit	Erschließung von Beschäftigungspotentialen und -möglichkeiten, von zusätzlichen, neuen Arbeitsplätzen (ca. 3 Arbeitsplätze)	Kontinuierliche Fortschreibung von Defizit- und Ressourcenanalysen für das Quartier; effektive Nutzung vorhandener Ressourcen von Human- und Sozialkapital; Erzeugung von Synergieeffekten	Mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung, insbesondere für Defizit- und Ressourcenanalysen; fehlende Anschubfinanzierung bzw. Förderlücke	Explorationsaufgaben; Erstellung von Defizit- und Ressourcenanalysen; Suche nach geeigneten Finanzierungswegen; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Stadtteillfarm</b> Kinderbauernhof inkl. Nachbarschaftstreff, ökologischem Einzelhandel, Café- und Restaurantbetrieb; Flächenbewirtschaftung; ökologische Müll- und Wasserbewirtschaftung	Schaffung von Arbeitsplätzen in den verschiedenen Projektmodulen (ca. 6 Arbeitsplätze)	Stärkung des nachbarschaftlichen Zusammenhalts; Umweltschutz	Kein konkreter Standort vorhanden; fehlende Mobilisierung; mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how	Mediations- und Mobilisierungsaufgaben; Explorationsaufgaben, insbesondere Standortauswahl; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung
<b>Lokaler Entwicklungsfonds</b> Aufbau eines Quartiersfonds oder einer Kiezstiftung für die Umsetzung lokaler und gemeinwesenorientierter Projektideen, unabhängig von öffentlichen Förderprogrammen	Schaffung von Arbeitsplätzen innerhalb der geförderten Projekte (ca. 4 Arbeitsplätze)	Aufbau von nachhaltigen Strukturen auch nach Ablauf des Quartiersmanagements; nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität;	Mangelnde Ressourcen für Projektentwicklung	Explorationsaufgaben insbesondere im Bereich der Finanzakquisition; Erstellung einer Machbarkeitsstudie für eine Unternehmensgründung

Die Untersuchung der Projektideen hat ergeben, dass sich die Engpässe und entsprechend die Entwicklungsaufgaben in gewisser Weise wiederholen und auf ein **Set von typischen Arbeitsaufgaben** konzentrieren lassen:

- Mediations- und Mobilisierungsaufgaben;
- befristete Explorationsaufgaben fachspezifischer Art;
- Erstellung von Machbarkeitsstudien;
- Erstellung von Marketinganalysen und Business Plans;
- Entwicklung von Konzepten für eine soziale Unternehmensgründung;
- Beratung und Begleitung zu Aufbau, Struktur und Betriebswirtschaft Sozialer Unternehmen;
- Entwicklung von Finanzierungskonzepten im Not-for-Profit-Bereich.

## 2.3 Entwicklungsprobleme und Problemlösungsansätze anhand ausgewählter Fallstudien

### 2.3.1 Café Achteck

#### Projektbeschreibung

Die Idee des Projekts entstand in einer Arbeitsgruppe im Rahmen eines mobilisierenden Entwicklungsverfahrens zur Verbesserung der Lebensqualität in einem Quartiersmanagement-Gebiet. Hintergrund ist eine seit Jahren geforderte öffentliche, unentgeltliche Toilette an einem zentralen Ort im Kiez. Da die Finanzierung des Betriebs einer Toilette durch die öffentliche Hand allein nicht gewährleistet werden konnte und ein privater Betreiber jedoch politisch nicht gewollt war, entwickelte die Arbeitsgruppe aus Vereinen und Initiativen die Projektidee. Neben dem Verkauf von Getränken und Speisen (Kiosk), dem Angebot von kleinen Dienstleistungen (z.B. die Säuberung des Platzes und des Brunnens) und der Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen soll eine Toilette betrieben werden. Im Sommer könnten Stühle und Tische am Ort zum Verweilen einladen. Gleichzeitig geht es in dem Pro-

jektvorhaben um die Schaffung von Arbeitsplätzen für am Ort Ausgegrenzte und Langzeitarbeitslose, hier unter anderem für Alkoholranke, die in einem derartigen Projekt unter Begleitung und Betreuung kleinere Tätigkeiten verrichten könnten. Die Innovation liegt in dem Zusammenbringen der verschiedenen Teilaspekte, um eine nachhaltige Lösung der Probleme zu entwickeln.

#### Engpassanalyse

Ein zentraler Engpass ist zunächst, daß sich aus der Arbeitsgruppe kein potentieller Träger ohne externe Unterstützung die Umsetzung eines derartigen Projektes zutraut. Die überwiegend im sozialen Bereich tätigen Initiativen können insbesondere das Unternehmensrisiko nicht bzw. nur schwer einschätzen. Ferner haben sie für die noch zu leistende Entwicklungsarbeit, wie z.B. für eine Machbarkeitsstudie und einen Business Plan weder personelle noch materielle Ressourcen zur Verfügung. Deshalb war keiner der Träger bereit, allein die Verantwortung zu übernehmen. Es wurde auch die Bildung eines Trägerkonsortiums diskutiert, was jedoch die Problematik nicht löste. Dann wurde die Beantragung der Finanzierung einer Machbarkeitsstudie beim Quartiersmanagement in Erwägung gezogen, die jedoch keinen Erfolg hatte. Andere Förderinstrumente konnten ebenfalls nicht erschlossen werden.

Ferner verfügt die Arbeitsgruppe nicht über das notwendige Know-how, ein auf die vorhandenen Förderinstrumente zugeschnittenes Finanzierungsmodell zu entwickeln. Der Projektgruppe liegt ein Grobkonzept vor, auf das zwar aufgebaut werden kann, welches jedoch nicht weiterentwickelt wurde. Um die Unterstützung der Bezirksverwaltung für das Projektvorhaben zu erhalten, ist aber der Nachweis der Realisierbarkeit erforderlich. Hierzu gehört auch ein tragfähiges Marketingkonzept.

Im Rahmen des Programms „Wohnumfeldverbessernde Maßnahmen“ ist die Umgestaltung des Platzes schon seit einigen Jahren geplant. Das Bürgerbeteiligungsverfahren zur Neugestaltung war jedoch schon abgeschlossen, bevor die Arbeitsgruppe tätig wurde. Insofern konnte die Projektidee





### *Freizeit für Kinder und Jugendliche*

nicht in die Planung einbezogen werden. Mit den Baumaßnahmen wurde bis heute noch nicht begonnen; derzeit herrscht Unklarheit über den aktuellen Planungsstand.

Zur Realisierung des Projekts müssen demnach folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Das Projekt muß im Gesamtzusammenhang mit dem geplanten Umbau des „Platzes“ betrachtet werden.
- Die potentiell verfügbaren Ressourcen müssen ermittelt werden.
- Es muß eine Mobilisierung von Bewohnern und Gruppen erfolgen.

### **Projektentwicklung**

Ein erster Schritt der Projektentwicklung ist die Erstellung einer Machbarkeitsstudie für das Gesamtprojekt. Die Machbarkeitsstudie muß einen tragfähigen Geschäftsplan (Business Plan) enthalten. Es ist festzustellen, welche Förderinstrumente in Anspruch genommen werden können, und es muß ein realistischer Finanzierungsmix konzipiert werden. Ferner sind Verhandlungen mit den potentiellen Fördergebern zu führen und Anträge zu stellen.

Ein weiterer Schritt ist die Mobilisierung von Akteuren im Gebiet, ohne deren Mitwirkung das Projekt

nicht realisierbar ist. Es muß analysiert werden, über welche lokalen Ressourcen die potentiellen Träger verfügen. Voraussichtlich müssen weitere Organisationen, aber auch Bewohner, für das Projekt mobilisiert werden. Ohne eine Gruppe und konkrete „Macher“, die das Projekt entwickeln bzw. realisieren wollen und auch Engagement einbringen, ist das Projekt nicht zu realisieren.

Ein weiterer Aspekt der Projektentwicklung ist die Suche nach einem geeigneten Standort. Mit den zuständigen Fachbehörden sind Abstimmungen darüber zu führen, ob und wo ein Kiosk und die Toilette planungsrechtlich zulässig wäre. Gegebenenfalls muß über Alternativen nachgedacht werden, z.B. ob ein leerer Ladenraum genutzt werden könnte.

Im einzelnen müssen also folgende Leistungen von der Projektgruppe unter Leitung einer Entwicklungsagentur übernommen werden:

- Ermittlung der Ressourcen und Mobilisierung von Bewohnern/Organisationen;
- Erstellung einer Machbarkeitsstudie;
- Erstellung eines Business Plans inklusive einer Marketinganalyse zum Absatz der Kiosk-Produkte;
- Unterstützung bei der Antragstellung;
- Klärung der Standortfrage.

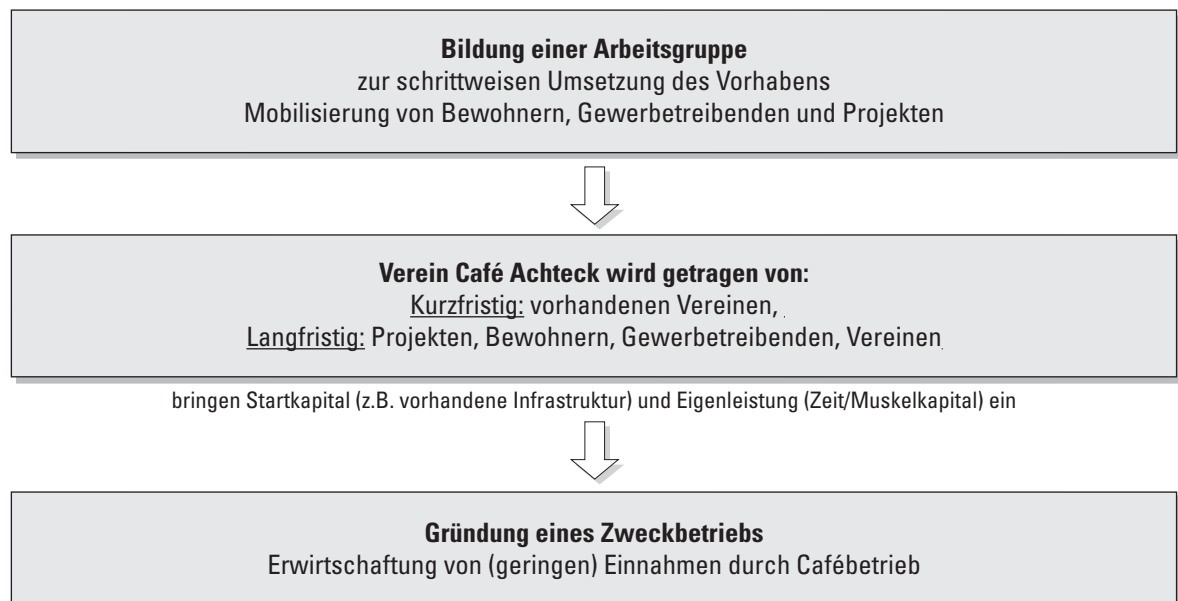
Zur Umsetzung ist eine interdisziplinäre Projektgruppe aus der Entwicklungsagentur und Partnern vor Ort einzurichten, wobei auf die personellen und fachlichen Ressourcen der NEST-Partner zurückgegriffen werden kann, zum Beispiel:

- für die Machbarkeitsstudie, die Mobilisierung und die Ermittlung der Ressourcen z.B. das Technologie-Netzwerk Berlin e.V (TechNet),
- für Business-Plan und Marketinganalyse auf ein Mitglied des Berliner Verbandes der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften (BVAB), z.B. Steremat GmbH,
- bei Nutzung regenerativer Energien für den Kiosk auf das Know-How der Kooperations- und Beratungsstelle kubus (TU Berlin).

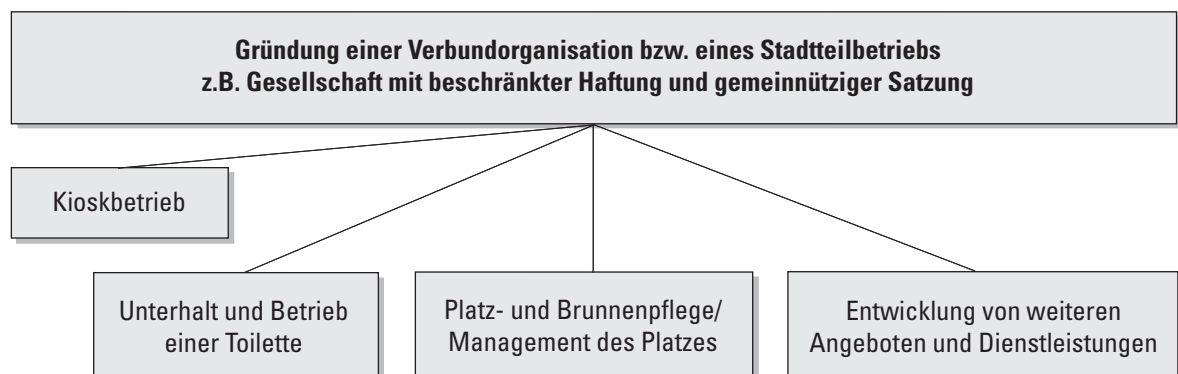
Sicherlich ist das Projekt ohne Unterstützung der Bezirksverwaltung nur schwer umzusetzen. Die dafür erforderliche Mediationsaufgabe könnte nach Klärung der o.g. Punkte vom Quartiersmanagement übernommen werden.

Den Initiatoren der Projektidee schließlich wird empfohlen, vor Ort zu eruieren, wer Interesse hätte, sich an einem solchen Entwicklungsprozeß zu beteiligen. Das Projekt steht und fällt letztlich mit dem Interesse und dem Engagement der am Platz vorfindlichen Bewohner, Gewerbetreibenden und Projekte.

#### Kurz- und mittelfristige Planung/Perspektive



#### Langfristige Planung/Perspektive





### **Realisierungsmöglichkeiten**

Das Café Achteck eignet sich in besonderem Maße für die Gründung eines sozialen Stadtteilunternehmens, da es ohne die Kooperation unterschiedlicher Partner und die Investition ehrenamtlicher bzw. bürgerschaftlicher Arbeit ökonomisch nicht überlebensfähig wäre. Andererseits könnte es mit geringen Anfangsinvestitionen begonnen und über einen längeren Zeitraum schrittweise entwickelt werden (siehe Diagramm Seite 16).

## **2.3.2 Mobil-Team Schul-PCs**

### **Projektbeschreibung**

In den vergangenen Jahren sind fast alle Schulen mit erheblichen Mittelaufwand – z. T. über Public-Private-Partnerships - mit Personalcomputern (PC) ausgestattet worden; diese wurden in den meisten Fällen untereinander vernetzt und dem ‚world wide web‘ (Internet) angeschlossen.

Auch wenn es einzelnen Schulen gelang, für die Wartung der PCs bzw. von PC-Netzwerken geeignetes Lehrpersonal abzustellen, fehlt i. d. R. geschultes Personal zur Wartung der PC-Technik und Software. Aufgrund der engen Personalausstattung kann die Abstellung von Lehrpersonal für derartige Aufgaben nur eine Notlösung sein.

Damit nicht von Störungen betroffene PC-Technik ungenutzt brachliegt oder dringend benötigtes Lehrpersonal zur Pflege und Wartung eingesetzt werden muß, bietet sich die Installierung mobiler PC-Wartungsteams an. Diese Teams (bestehend aus ca. 5-6 Fachleuten) sind für eine bestimmte Anzahl Schulen in einem Bezirk für die PC-Technik zuständig. An größeren Schulen, z. B. beruflichen Oberstufenzentren (OSZ), wären eventuell feste Teams (2-3 Personen) anzusiedeln. Denkbar ist, dass diese Teams weitere Aufgaben an einer Schule übernehmen, z. B. Mitwirken in bzw. Leitung von Arbeitsgemeinschaften im Informatik- bzw. Multimediabereich, Mithilfe bei der Wartung der Druck- und Kopiertechnik bzw. bei der Erledigung von Druckaufträgen. Da Langzeitarbeitslose (insbesondere Ältere) integriert werden sollen, sollte das Projekt mit geförder-

ten Mitarbeitern beginnen, um sich dann über eine längere Phase der Teilförderung letztlich durch Einnahmen (Leistungsentgelte) selbst zu finanzieren.

### **Engpassanalyse**

Der Engpass besteht vor allem darin, dass sich das Projekt noch im Ideenstadium befindet, weil der Ideengeber, die Geschäftsführung eines Sozialen Unternehmens, derzeit weder Zeit noch Personal für folgende Aufgaben abstellen kann:

- Erarbeitung einer Bedarfsanalyse: Es müssen Schulen dahingehend untersucht werden, wie sie mit PC-Technik ausgestattet sind (Hard- und Software), wie dieses Potential bisher genutzt wird, wer sich wie um die PC-Technik inkl. Software (Pflege und Wartung) kümmert;
- Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen (einem) Sozialen Unternehmen und geeigneten Schulen, dem/den Bezirk(en), Landesschulverwaltung, Sponsoren (wie die Deutsche Telekom, DEBIS, Daimler-Chrysler);
- Entwicklung eines Betriebskonzepts (denkbar wären auch Lernwerkstätten, neue Ausbildungsmodule an Schulen oder Schulfirmen), eines Finanzierungskonzepts sowie des Aufbaus einer Trägerschaft.

Zur Realisierung des Projektes müssen demnach folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

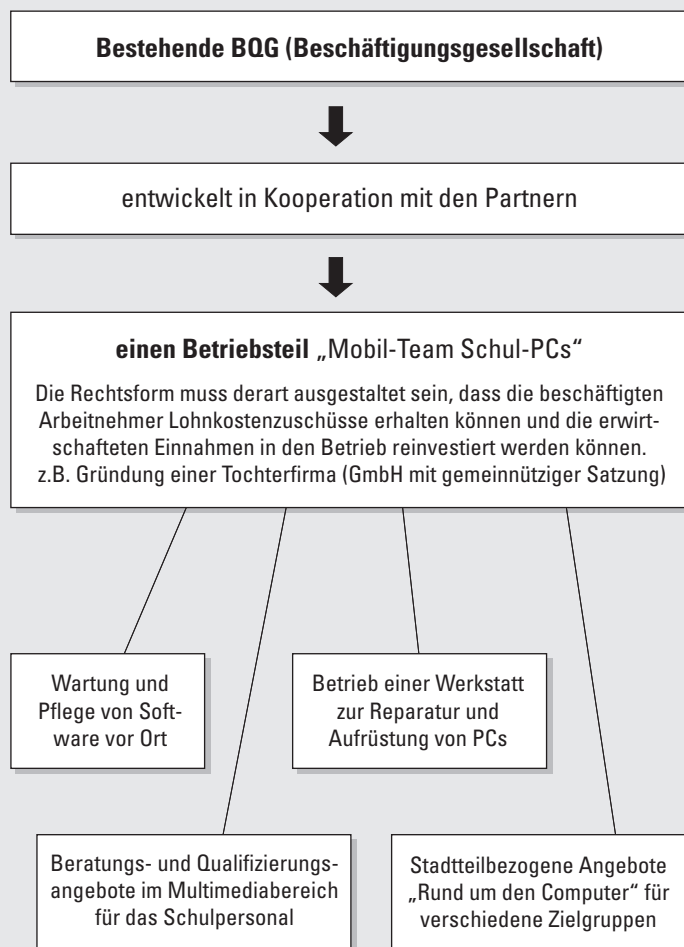
- Die Schulverwaltung des betroffenen Bezirks bzw. der Bezirke – und möglichst auch des Senats – sollte an einem solchen Projekt interessiert sein;
- Schulen als Einsatzstellen/-orte müssen als Partner vorhanden sein;
- Schulen, die einen offenen Gemeinwesenansatz verfolgen, sind als Modellprojekt zu bevorzugen.

Für eine Modellphase ist ein Bezirk auszuwählen, wo es ein breites Interesse (Bezirksverwaltung, Schulen, Arbeitsamt, Servicegesellschaften usw.) für ein derartiges Vorhaben gibt. Im Prinzip eignet sich dafür jedoch jeder der 12 Berliner Bezirke.

## Projektentwicklung

Als erstes ist eine Bedarfsanalyse in Form einer mobilisierenden Defizit- und Ressourcenanalyse zu betreiben. Hier geht es einerseits darum zu ermitteln, wie einzelne Schulen das Wartungsproblem von PCs lösen und andererseits darum, mögliche Interessenten oder Partner für ein solches Projekt zu gewinnen. Darüber hinaus muß ermittelt werden, welche PC-Systeme mit welcher Software zum Einsatz kommen und welche Probleme häufig auftreten, um zu erkennen, welche Qualifikationen beim Wartungspersonal notwendig sind.

Daran anschließend ist eine Arbeitsgruppe einzurichten aus Vertretern interessierter Schulen, der Bezirke und NEST-Partnern (als potentielle Träger für das Projekt, aber auch als Träger für den mit großer Wahrscheinlichkeit anfallenden Qualifizierungsaufwand).



Je nach Aufgabenstellung und Projektphase können folgende Partner hinzugezogen werden:

- für Aufbau und Einrichtung einer Werkstatt (zur Reparatur von defekten PC, zum Ausschachten funktionierender bzw. wiederverwertbarer Teile aus defekten PC, zum Einbau von Komponenten in PC etc.) die Kooperations- und Beratungsstelle kubus (TU Berlin),
- für die Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms für die Teilnehmer der Modellphase des Berufsfortbildungswerks des DGB (bfw),
- für die Entwicklung eines betriebswirtschaftlichen Konzepts, insbesondere für einen Stadtteilbetrieb, der Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften (BVAB) bzw. das Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet).

Zur Umsetzung des Projektes ist eine Planungsphase von 12-15 Monaten anzusetzen, insbesondere um die Fördermittelanträge abzustimmen (Arbeitsamt, Senat, Bezirke, Servicegesellschaften, Investitionsbank Berlin, etc.) und einzureichen.

In dieser Phase muss die Entwicklungsagentur also folgende Aufgaben übernehmen:

- Erstellung einer mobilisierenden Defizit- und Ressourcenanalyse, auch um für das Vorhaben interessierte Schulen zu gewinnen;
- Aufbau und Gründung einer verbindlichen Partnerschaft, wobei von der Entwicklungsagentur die Moderation der Partnerschaft wahrzunehmen wäre;
- Erstellung einer Machbarkeitsstudie, eines Business Plans und einer Marketinganalyse.

## Realisierungsmöglichkeiten

Die Wartung von Schul-PCs wird als einziges Angebot des sozialen Betriebs an einen Bezirk oder an einzelne Schulen für seine wirtschaftliche Tragfähigkeit möglicherweise nicht ausreichen. Im Rahmen der Öffnung von Schulen für den Stadtteil, der Einführung von Ganztagschulen oder der Etablierung von Arbeitsgruppen ist daran zu denken, ein ganzheitli-

ches Angebot „Rund um den Computer“ zu entwickeln. Hierunter fällt u. a. das Angebot von speziellen Arbeitsgruppen für SchülerInnen (z.B. Multimedia), generationsübergreifende Angebote (z. B. Senioren lernen das Computern von den Kids), Beratungs- und Qualifizierungsangebote (z.B. für LehrerInnen, ErzieherInnen, Eltern, Großeltern).

Ein Soziales Unternehmen bietet sich zur Umsetzung besonders deshalb an, weil die Beschäftigung von qualifizierten Arbeitslosen ermöglicht wird, die aufgrund ihres Alters oder einer Behinderung sonst keine Beschäftigung mehr finden würden, deren Erfahrungswissen aber nutzbringend eingesetzt werden kann.

Wir gehen davon aus, dass sich das Projekt am besten als Betriebsteil im Rahmen einer bereits bestehenden Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (BQG) realisieren lässt (siehe Diagramm Seite 18).

### 2.3.3 Stadtteilmarm

#### Projektbeschreibung

Gemäß dem Wirkungs-dreieck der Lokalen Agenda hat dieses Projekt soziale, ökologische und ökonomische Aspekte: Es geht um den Aufbau einer komplexen Unternehmung mit den Betriebsteilen Wasserbewirtschaftung, Kompostierung und Grünflächenpflege, Gartenbau, Bioladen, Kiez-kantine und verschiedene Werkstattbereiche. Dazu kommen ein Abenteuer-Spielplatz und die Freizeitbetreuung von 6-14-jährigen Kindern sowie ein Quartierstreff für einen Einzugsbereich von ca. 10.000 Personen. Über eine dezentrale Kompostierung soll eine Kompostwart-Stelle und über ein ökologisches Wasser-Management ein Arbeitsplatz für einen Öko-Manager zustande kommen. Der Garten wird zugleich als interkulturelles Medium wie als Lieferant für den Restaurant- bzw. Cateringbetrieb (Kiez-kantine) und den Bio-Laden gesehen. Auch in den Werkstätten liegen soziale und Beschäftigungs-Potenziale, z.B. in der

sozialen Inklusion von benachteiligten Personen-gruppen und Arbeitsplätze im gewerblichen, handwerklichen HiTech-Bereich.

#### Engpassanalyse

Engpässe liegen

- in der Schwierigkeit, ein so komplexes Projekt strukturiert zu präsentieren,
- in der Kompetenz bei der Antragstellung bei potentiellen Finanziers,
- in einem noch fehlenden engmaschigen Unterstützungsnetz von Personen und vor allem Institutionen,
- in einem realisierbaren Träger-Modell zum Aufbau eines Gemeinwesenunternehmens,
- und in einer Öffentlichkeitsarbeit, die potenzielle Kooperationspartnerer und Nutzer ausreichend erreicht.

Aus unserer Sicht ist eine wichtige Erfolgsbedingung die Einbeziehung von Bewohnern bzw. Anrainern in die Projektentwicklung, sobald ein Standort feststeht. Das Projekt steht und fällt mit der Beteiligung der Bewohnerschaft an den Projekten und ihrer Entwicklung.

Zur Realisierung des Projekts müssen also folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- eine verfügbare Fläche, die aus umwelttechnischen Gründen eineinhalb Hektar nicht unterschreiten soll,
- die Mobilisierung der Bewohner und lokalen Akteure,
- eine gewisse Akzeptanz bei der Bezirksverwaltung.

Der Ideen-Entwickler hat vier Standorte für die Umsetzung seines Projekts im Blick, wo aus seiner Sicht diese Voraussetzungen – wenn auch in unterschiedlicher Reichweite – erfüllt sind:

das Stadion der Weltjugend in Mitte/Prenzlauer Berg; das Revaler Viereck in Friedrichshain, das Gebiet Dessauer Strasse in Marzahn-West und ein Areal im Gleisdreieck an der Yorckstrasse.



*Fahrräder für die 3. Welt*

### **Projektentwicklung**

Ein erster Schritt in der Projektentwicklung ist bereits geleistet: Ein Partner von NEST (kubus) forderte den Ideengeber auf, das sehr komplexe Projekt zu modularisieren. Eine Vorstudie zum Entwicklungsbedarf für die Bereiche Wasserwirtschaft, textile Wertschöpfungsketten und Gesundheitsförderung ist bereits erstellt. Hat das Projekt ein Reifestadium erreicht, in dem auch der Standort ermittelt ist, müssen dann allerdings Kosten-/Nutzen-Vorteile durch die Synergieeffekte des schließlichen Gesamtprojekts erfasst werden, um den Personal- und Kostenaufwand ermitteln zu können, der zur Umsetzung und Konsolidierung des Projekts erforderlich ist.

Die Komplexität der Aufgabe erfordert die Zusammenstellung einer Projektgruppe, in der soziale, ökonomische und ökologische Kompetenzen repräsentiert sind, wobei folgende Partner hinzugezogen werden können:

- für die Mobilisierung und Ermittlung der Ressourcen das Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet),
- für die Entwicklung eines öko-sozialen Qualifizierungsprogramms das Berufsbildungswerk des DGB (bfw),

- für Fragen der Gründung und des Betriebs eines Stadtteilunternehmens der Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und Beschäftigungsgesellschaften (BVAB),
- für fachliche Beratung und Begleitung die Kooperations- und Beratungsstelle kubus (TU Berlin)

Die Entwicklungsagentur hätte in diesem Zusammenhang folgende Aufgaben zu übernehmen:

- die Mediation mit den verantwortlichen Stellen und die Mobilisierung der Interessenten, die in bzw. mit diesem Projekt vor Ort kooperieren wollen, verbunden mit einem mobilisierenden Planungsverfahren (Bürgergutachten, Planning for Real etc.);
- die Überprüfung der Planungsvoraussetzungen zur Umsetzung der Stadtteilmfarm in den potentiellen Gebieten, sowie die Auswahl eines geeigneten Standorts;
- die Erstellung eines Business Plans zum Aufbau des Stadtteilunternehmens mit seinen Betriebs teilen.

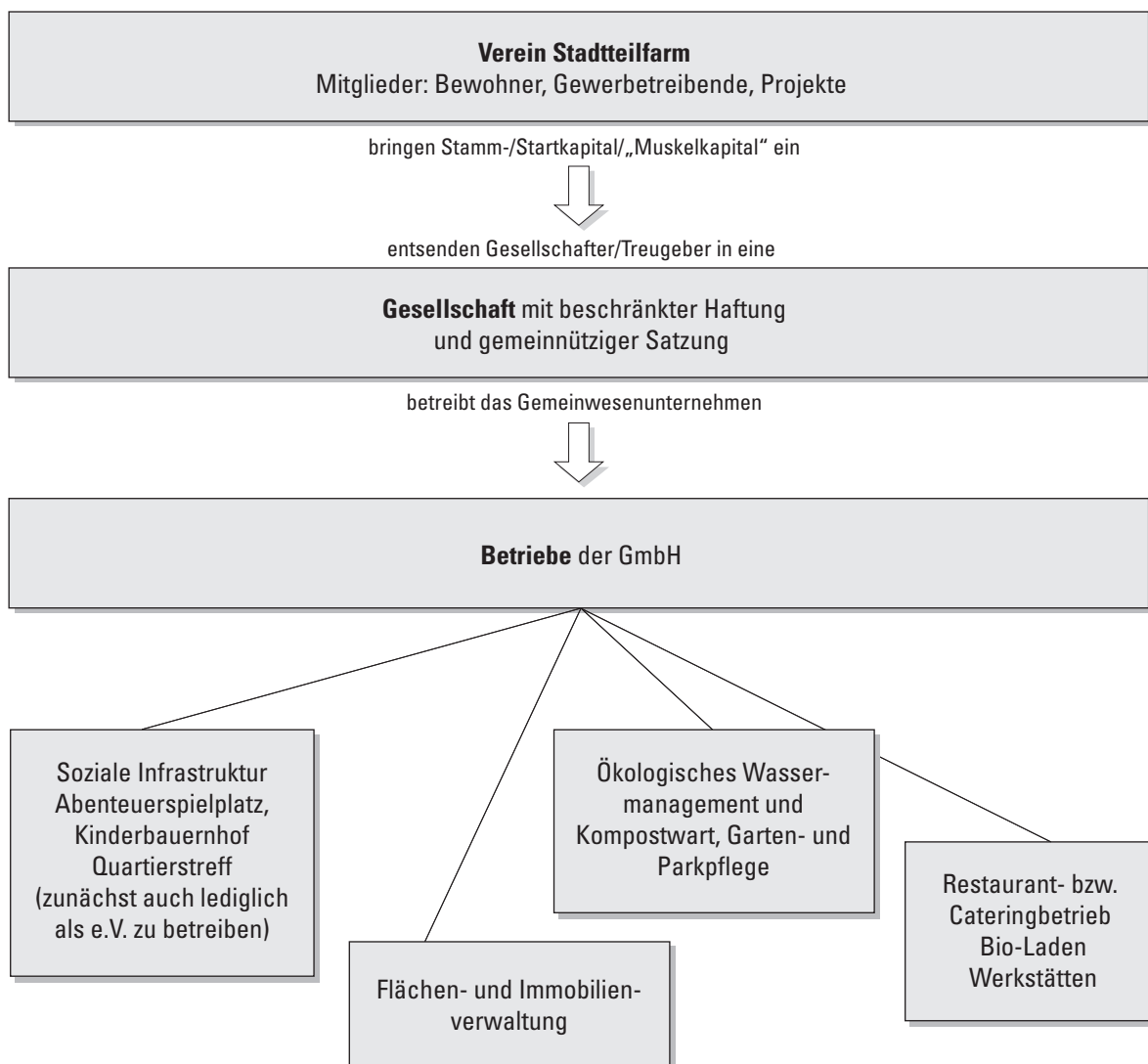
### Realisierungsmöglichkeiten

Vorausgesetzt, der Standort für die Stadtteulfarm ist festgelegt und es hat sich eine Initiative zur Umsetzung des Projekts vor Ort konstituiert, muss diese folgende Funktionen übernehmen:

- Entwicklung der Projektideen zu einem stimmigen Gesamtkonzept;
- Identifizierung der Träger der zu realisierenden Projekte;
- Akquisition der erforderlichen Beratung, wissenschaftlichen Begleitung und finanziellen Mittel sowie
- entsprechende Vernetzungs- und Öffentlichkeitsarbeit.

Schließlich wäre ein Stadtteilverein als Projektträger zu etablieren, wobei dieser je nach Anzahl der Betriebsteile als Zweckbetrieb des Vereins, als GmbH oder als Genossenschaft betrieben werden könnte.

Das Ergebnis wäre ein Gemeinwesenunternehmen, dass von den Betreibern und den Bewohnern vor Ort organisiert und kontrolliert wird, die als *shareholder* finanzielle Mittel einbringen und als *stakeholder* dem Unternehmen sonstige, nicht-monetäre Unterstützung zukommen lassen, weil sie damit einen unmittelbaren Gewinn – die Aufwertung ihres Gebiets – erzielen (siehe Diagramm).



## 3. Konzept einer Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie BEST

### 3.1 Präambel

Die Ausgangslage **Berlins** ist bestimmt von wirtschaftlicher und sozialer Ungleichentwicklung in beiden Stadthälften, die zur Herausbildung von benachteiligten Stadtteilen mit hoher Konzentration von Arbeitslosigkeit, Armut und sozialer Ausgrenzung führt.

Das Programm **Soziale Stadt** und die Einrichtung von Quartiersmanagements trägt diesem Umstand Rechnung; es besteht jedoch erheblicher Bedarf an unternehmerischen Initiativen, die zugleich soziale Bedürfnisse erfüllen und einkommenswirksame Arbeit schaffen: Durch Kooperation und Vernetzung von sozialen Unternehmen untereinander und mit anderen lokalen Akteuren aus der privaten und öffentlichen Wirtschaft sollen schließlich die Grundlagen für eine Rekonstruktion funktionierender Stadtteilökonomien gelegt werden.

Das Konzept „Entwicklungsagentur“ ist Teil einer Strategie zur Erschließung neuer zusätzlicher Beschäftigungsfelder auf der lokalen und regionalen Ebene im Sinne der europäischen Strategie „Acting Locally for Employment“. Auch in Berlin existieren in den jeweiligen Gebieten jene von der Europäischen Kommission identifizierten Wachstumsfelder für zusätzliche Beschäftigung (Seite 6). Im Rahmen der Versorgung bislang unbefriedigter Bedürfnisse können zusätzliche sich selbst langfristig tragende Erwerbsarbeitsplätze im Rahmen von sozialen Unternehmen geschaffen werden.

Derartige Aktivitäten entwickeln sich nicht naturwüchsig, sondern bedürfen der Hege und Pflege durch **intermediäre Einrichtungen**, welche geeignet sind, das lokale soziale Kapital zu stärken und zu entfalten. Hierfür schlagen wir die Gründung einer Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie (BEST) vor.

Die Charakterisierung als „Agentur“ soll zum Ausdruck bringen, dass die Lösungen **in einem sozialen Prozess** nicht von den Experten für, sondern von bzw. mit den Betroffenen vor Ort, d.h. „*bottom up*“ erarbeitet werden. Das Projekt Entwicklungsagentur versteht sich dabei als Initiator, Moderator und tatkräftiger Förderer dieses sozialen Prozesses mittels **Wissenstransfer, Qualifizierung und Ressourcenvermittlung**.

Im Prozess Entwicklungsagentur kommt es folglich darauf an:

- die vorhandenen Potentiale zu ermitteln und zu mobilisieren,
- sie lokal und regional miteinander zu vernetzen,
- zur Zusammenarbeit an gemeinschaftlichen lokalen Entwicklungsprojekten anzuregen
- und die **Gründung Sozialer Unternehmen** bzw. Betriebsteile voranzutreiben.

Dies soll im Rahmen des Netzwerkes NEST und mit Hilfe von lokalen Partnerschaften in den benachteiligten Gebieten geschehen.

Dabei soll die Zusammenarbeit vom Gedanken der **Gegenseitigkeit** geprägt sein: d.h. es soll nicht nur Gebende oder Nehmende geben, sondern die Beteiligten werden sich abwechselnd in der Rolle des Lehrenden oder Lernenden, des Experten oder des Klienten wiederfinden. Insbesondere die Träger des Entwicklungsagenturprozesses sind nicht als die eigentlichen Problemlöser anzusehen; ihre Rolle ist eher die einer **Vermittlungsagentur**, welche den Raum bereitstellt und Ressourcen für Problemlösungen vermittelt. Das bedeutet nicht zuletzt, dass die Leistungen des Entwicklungsagenturprozesses i.d.R. nicht oder nur in untergeordnetem Maße gegen Bezahlung erfolgen können und für alle zugänglich sein müssen.

Grundlage der Zusammenarbeit ist der folgende, mit den Beteiligten noch im einzelnen abzustimmende Arbeitsplan:

### 3.2 Zielsetzungen

Die Berliner Entwicklungsagentur für Soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie BEST ist eine Einrichtung zur Restrukturierung multideprivierter Stadtquartiere, d.h. zum Erhalt bzw. zum **Wiederaufbau funktionierender Wirtschafts- und Sozialbeziehungen** in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf.

Ihre allgemeinen Zielsetzungen sind:

- Schaffung sinnvoller und zusätzlicher Arbeitsplätze;
- Schaffung von Einkommen und Befriedigung unversorgter Bedürfnisse;
- Erhalt und Mobilisierung der kreativen Fähigkeiten der Bewohner im Hinblick auf soziale, technische und ökologische Innovationen;
- Stärkung und Entwicklung des Binnenmarktes, ausgehend von den lokalen Bedürfnisstrukturen;
- konstitutive Beteiligung der Betroffenen an der Rekonstruktion bzw. Gestaltung ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen;
- Entwicklung neuer Kooperationsbeziehungen und Partnerschaften zwischen den lokalen Akteuren.

Dies soll insbesondere geschehen durch die fachliche und wissenschaftliche Unterstützung der **Gründung, des Aufbaus und Betriebs Sozialer Unternehmen** bzw. von Betriebsteilen zur Umsetzung der obengenannten Zielsetzungen.

### 3.3 Aufgaben

Zentrale Aufgabe der Entwicklungsagentur ist die **Initiierung, Beratung und Begleitung** bei der Gründung bzw. dem Betrieb sozialer Unternehmen, um Beschäftigung im Rahmen sozialer Quartiersentwicklung zu fördern. Obwohl der Bedarf an solchen Projektinnovationen gerade in Krisenregionen beständig wächst, kommt der notwendige Innovationsprozeß mit den herkömmlichen Instrumentarien nur schleppend oder gar nicht voran. Ursache dafür ist nicht das fehlende innovative Potential – die Aktivitäten verschiedenster Initiativen wie die hier vorgestellten Fallbeispiele zeigen, wie viel nützliche Ideen dort bereits entwickelt sind und verweisen auf ein weit größeres brachliegendes Potential in der Bevölkerung. Der unvermeidliche ökonomische und soziale Entwicklungsprozeß kann nicht allein aus der Kapazität der Initiatoren und Sozialer Unternehmen entstehen. Hierfür ist eine mit öffentlichen Mitteln geförderte Entwicklungseinrichtung erforderlich, die diesen Entwicklungsprozeß auch für diesen Unternehmenssektor ermöglicht.

Diesen Prozeß unterstützt die Entwicklungsagentur im wesentlichen durch **Wissenstransfer, Qualifizierung und Ressourcenvermittlung** mit Hilfe projektbezogener Kooperationen zwischen Partnern, Ideenträgern, Experten und Klienten.

Die Fallstudien belegen, dass insbesondere in den Bereichen der Entwicklung

- von bedürfnisbezogenen, lokalen Marketingstudien (*social marketing*);
- von Machbarkeitsstudien (*feasibility studies*) einschließlich der Frage, wie Bewohner und Organisationen für Unternehmensgründungen zu aktivieren und zu befähigen sind sowie
- von auf Soziale Unternehmen ausgerichtete Geschäftsstrategien (*business plans*),

großer Beratungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsbedarf besteht.



Solche Dienstleistungen werden bisher von keiner Institution bereitgestellt, wohingegen andere, die auf die Entwicklung von Technologien, private Unternehmensgründungen etc. abzielen, durch ein breites Netz von Innovationstransferstellen, Gründer- und Technologiezentren angeboten werden.

Ein entscheidendes Kriterium für die Wirksamkeit der Entwicklungsagentur ist die Sicherung des für alle Bewohner offenen Zugangs. Dazu müssen **dezentrale** und möglichst auch **niedrigschwellige Zugangswege** geschaffen werden. Diese Aufgabe obliegt vor allem den hier genannten und weiteren Netzwerkpartnern, die die Entwicklungsagentur konstituieren und arbeitsfähig gestalten wollen. Dabei ist es ein besonderes Anliegen, auch Benachteiligten, vor allem von Erwerbsarbeit Ausgeschlossenen, Chancen und Ressourcen zu vermitteln, die sie befähigen, (Wieder)einstiege ins Erwerbsleben zu finden.

### 3.4 Arbeitsweise

Zur erfolgreichen Umsetzung von Projektideen in tragfähige Soziale Unternehmen sind ein berlinweites Netz und eine berlinweite Agentur erforderlich; die Ressourcen in den jeweiligen Gebieten reichen hierzu nicht hin. Das zu erweiternde **Netzwerk NEST** ermöglicht die Verknüpfung zwischen den Experten, potentiellen Nutzern bzw. Machern und den Ideenträgern. Die **Entwicklungsagentur BEST** bündelt die erforderlichen Kapazitäten, die eine erfolgreiche Umsetzung ermöglichen und setzt ihre Kompetenzen ein, um diese zu realisieren.

Darüber hinaus wirkt die Entwicklungsagentur dabei mit, **lokale Partnerschaften** zur Projektumsetzung zu aktivieren bzw. zu initiieren, z.B. mit Quartiersmanagements, Bezirklichen Beschäftigungsbündnissen, Arbeitsämtern, Bezirksämtern, Bewohnergruppen, Gewerbetreibenden usw.

Die Entwicklungsagentur soll von einem festen Mitarbeiterteam getragen werden, das technische,

ökonomische und soziale Qualifikationen vereinigt. Die Mitarbeiter sollen sich nicht als Expertengruppe verstehen, die die geforderten Entwicklungsaufgaben stellvertretend für andere löst. Vielmehr soll sie den Entwicklungsprozeß **anregen, koordinieren, begleiten und unterstützen**. Dazu soll für jede ausgewählte Entwicklungsaufgabe eine Projektgruppe gebildet werden, die die erforderliche Entwicklungsarbeit selbständig ausführt.

**Die Projektgruppen** werden je nach Art der Aufgabenstellung gebildet aus den Ideenträgern, den potentiellen Nutzern, den jeweils benötigten Experten und im Idealfall den späteren Unternehmensgründern.

Die Aufgabenstellung des **Netzwerkes NEST** ist in diesem Zusammenhang, Zugänge von und zu den potentiellen Nutzern, Machern und Experten sowie den Bürgern und Ideenträgern herzustellen. NEST ist **Anlaufstelle** für derartige Anfragen und Ideen, die im Rahmen der Entwicklungsagentur BEST umgesetzt werden sollen. Es soll zugleich die Experten bereitstellen, die den Ideen zu ihrer Umsetzung verhelfen und diejenigen potentiellen Nutzer und Macher identifizieren, die im Anschluß an den Entwicklungsprozeß den Unternehmensprozeß umsetzen können. Das Netz ist gewissermaßen das Medium, durch welches Informationen und Kooperationen an andere Mitglieder und die Entwicklungsagentur weitergegeben und an die potentiellen Rezipienten rückgekoppelt werden.

Die Aufgabenstellungen der **Entwicklungsagentur** liegen dabei in der Erfassung von Problemen bzw. Problemlagen, der Erstellung von Studien und Analysen, der Hilfe bei der Umsetzung sowie der Beratung und Qualifizierung aller Beteiligten usw.



Bei den **Ideenträgern** kann es sich handeln um:

- einzelne Bürger bzw. Initiativen, die in ihrer Freizeit oder ihrer Arbeitslosigkeit an eigenen Ideen arbeiten, die in soziale Unternehmensgründungen münden können;
- Träger von beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen, Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekte und andere Initiativen, die bei der Umsetzung ihrer Ideen an Grenzen stoßen;
- Beschäftigungsgesellschaften, die die erforderliche Kapazität für eigenständige Entwicklungsaufgaben nicht aufbringen können;
- Tauschringe, deren Mitglieder bestimmte Arbeitsbereiche im monetären Rahmen verwirklichen wollen;
- Nachbarschaftshäuser, -vereine und -projekte, die in bestimmten Quartieren ökonomisch aktiv werden wollen;
- soziale Organisationen, die neben öffentlichen Zuwendungen auch eigene Einnahmen erwirtschaften wollen;
- lokale Beschäftigungsbündnisse;
- Quartiersmanagements usw.

**Experten** können sein z.B.:

- Studenten, die im Rahmen von Studien- und Diplomarbeiten eine technische oder konstruktive Teilaufgabe bearbeiten wollen – in Zusammenarbeit mit den Einrichtungen für Studium und Lehre der Technischen Universität Berlin;
- wissenschaftliche Mitarbeiter, die an bestimmten, für die erforderliche Entwicklungsarbeit relevanten Fragestellungen bereits arbeiten oder nach neuen Aufgaben im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Qualifikation suchen;
- Auszubildende, die in Einrichtungen der beruflichen Bildung an realen sinnvollen Arbeitsaufgaben lernen wollen;
- Techniker und Ingenieure, die sich im Bereich sozial und ökologisch nützlicher Technikentwicklung engagieren wollen;

- schließlich allgemein Menschen mit praktischen, insbesondere handwerklichen Fähigkeiten, die nach einer sinnvollen und nützlichen Betätigung suchen und keine individuelle Existenzgründung vorhaben.

Bei der Einbeziehung potentieller **Nutzer** kann an Initiativen und Betriebe angeknüpft werden, die bereits im Umfeld des zu realisierenden Projekts aktiv sind. Wenn solche Möglichkeiten nicht bestehen, soll versucht werden, potentielle Nutzer in dem entsprechenden Umfeld gezielt aufzusuchen. Die potentiellen Unternehmen können von den Ideenträgern und Nutzern gegründet werden; es kann sich aber auch um andere Personen und Gruppen handeln, die zusammen mit Betroffenen Neugründungen vornehmen oder neue Betriebsteile in einem bestehenden Sozialen Unternehmen initiieren wollen.

### 3.5 Leistungen

Die Entwicklungsagentur versteht sich als nicht-staatliche Einrichtung zur Erfüllung von Aufgaben im öffentlichen Interesse.

Ihr Leistungsprofil umfasst

- Erfassung von Problemen und Problemlagen;
- Bereitstellung eines Ideen- und Ressourcenpools;
- Übernahme von Mediationsaufgaben;
- Erstellen von Defizit- und Ressourcenanalysen, Machbarkeits- und Marketingstudien;
- Beratung und Qualifizierung bei der Entwicklung von Projektideen;
- Organisation des Entwicklungsprozesses;
- Unterstützung bei der Umsetzung, insbesondere bei
- Gründung und Betrieb Sozialer Unternehmen.

Die Leistungen der Entwicklungsagentur sind als **öffentliche Dienstleistungen** konzipiert, über deren Nutzung in jedem Einzelfall mit den Betroffenen Einzelvereinbarungen zu treffen sind. Nur ein Teil der Kosten der Leistungserbringung kann von den Nutzern selbst aufgebracht werden. Darüber hinaus kommen als Finanziers alle Auftraggeber und mittelbaren Nutznießer wie der Staat, bestimmte private Unternehmen oder Einzelpersonen, in Betracht. Dabei sollte die Möglichkeit eingeschlossen sein, im Fall des wirtschaftlichen Erfolgs Zuwendungen an einen Entwicklungsfonds zu vereinbaren.

### 3.6 Partner- und Trägerstrukturen

Der Aufbau der Entwicklungsagentur erfolgt in einem **Kooperationsverbund**, der sich aus dem derzeit informellen Netz NEST heraus gründet und dem weitere Mitglieder aus Hochschulen, kommunalen Einrichtungen, Trägern von Bildungs- und Beschäftigungsprojekten, Stadtteil- und Gemeinweseninitiativen u.a. beitreten sollen.

Die Zusammenarbeit erfolgt über einen regelmäßig tagenden **Kooperationsrat**, der aus Mitgliedern des Verbundes und kooptierten Beiratsmitgliedern besteht.

Die vorhandenen Kooperationsbeziehungen zur Technischen Universität Berlin sollen institutionalisiert werden durch einen Kooperationsvertrag auf den Gebieten

- Studium und Lehre,
- Technologietransfer und Transfer von Know-how,
- wissenschaftliche Begleitung.

### 3.7 Stufenplan zum Aufbau

Aus den Erfahrungen vergleichbarer Projekte folgt, dass die Entwicklungsagentur ihre volle Wirksamkeit erst in einem längeren Zeitraum kontinuierli-

cher Arbeit entfalten kann. Derzeit sind in der Praxis noch viele Einzelfragen offen, so dass es sich empfiehlt, den Aufbau der Entwicklungsagentur in drei Stufen vorzunehmen:

**Vorbereitungsphase (1. Stufe)**  
**Modell- und Erprobungsphase (2. Stufe)**  
**Ausbauphase (3. Stufe)**

Die **Vorbereitungsphase** ermittelt die Umsetzungsmöglichkeiten einer Modell- und Erprobungsphase. Sie soll dazu genutzt werden, eine Vorstudie zur Realisierung der Entwicklungsagentur zu erstellen. Dies könnte unter Ausnutzung von Finanzmitteln aus EU-Programmen, dem Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ o.ä. erfolgen. In dieser Phase können auch schon die Partner- und Trägerstrukturen aufgebaut werden. Am Ende dieses Prozesses sollen folgende Fragen beantwortet werden können:

1. Ist die Einleitung des Aufbaus von BEST möglich?
2. Wie ist der Aufbau zu bewerkstelligen?

Die Dauer dieser Arbeit wird etwa 6-9 Monate betragen und die Machbarkeit einer Entwicklungsagentur in mittelfristiger und langfristiger Perspektive eruieren. Hierfür werden ca. 25.000 - 30.000 EURO benötigt.



*Bewohner planen ihren Stadtteil*



*Altkleideraufbereitung in einem sozialen Unternehmen*

Die Ergebnisse der Vorstudie sind den verschiedenen Akteuren, Partnern und auch der Senatsverwaltung vorzulegen, um mit diesen ggfs. die Umsetzung und Finanzierung abzustimmen.

In der anschließenden **Modell- und Erprobungsphase** wird die Entwicklungsagentur quasi einem „Testlauf“ unterzogen.

Hier werden die Träger- und Finanzierungsstrukturen festgelegt und erprobt. Zu den Aufgaben gehört im einzelnen:

- eine Serie von Kooperationsgesprächen mit weiteren potentiellen Partnern;
- die Erarbeitung von Kooperationsvereinbarungen zwischen den gegenwärtigen und zukünftigen Partnern im Rahmen von NEST und darüber hinaus;
- inhaltliche, materielle und personelle Umsetzung der zentralen Vermittlungsagentur;
- die Konstitution eines Beirates;
- die Initiierung einer Serie lokaler Foren in den jeweiligen Stadtgebieten;
- eine systematische Ermittlung und Befragung von Gruppen vor Ort zum Aufbau eines Ideen- und Ressourcenpools.

Auf der lokalen Ebene müssen

- lokale Netzwerke bzw. Partnerschaften aufgebaut werden als Träger der mit der Entwicklungsagentur korrespondierenden dezentralen Einrichtungen;
- als Vorbereitung für Aktionspläne Defizite und Ressourcen in den jeweiligen Gebieten ermittelt werden;
- umsetzungsreife Projektvorschläge für dezentrale intermediäre Einrichtungen in den Quartiersmanagement-Gebieten entwickelt werden;

Für diesen Prozeß sind 1,5 - 2 Jahre vorgesehen. In dieser Phase werden mindestens 3 Mitarbeiter, d.h. Personal- und Sachmittel in einem Gesamtvolumen von je nach Laufzeit zwischen ca. 350.000 und 500.000 EURO benötigt.

Die Modell- und Erprobungsphase muß selbstverständlich einen **Evaluierungsprozess** einschließen, der darüber Auskunft gibt, ob und in welcher Weise die **Ausbauphase** eingeleitet werden kann.

# Partner

## Partner von NEST



Unternehmen für Bildung.

Berufsfortbildungswerk  
Berlin/Brandenburg GmbH (bfw)  
Ansprechpartnerin: Hilde Schonefeld  
Keithstr. 1/3 · 10787 Berlin



Berliner Verband der Arbeitsförderungs- und  
Beschäftigungsgesellschaften e.V. (BVAB)  
Ansprechpartner: Lutz Bojahr, Erich Radke  
Liebermannstr. 75 · 13088 Berlin



Deutscher Gewerkschaftsbund,  
Bezirk Berlin-Brandenburg (DGB)  
Ansprechpartnerin: Petra Meyer  
Keithstr. 1/3 · 10787 Berlin



Kommunales Forum Prenzlauer Berg  
Ansprechpartner: Bernd Thürk  
c/o STEREMAT AFS GmbH  
Pappelallee 3-4 · 10437 Berlin



Kommunales Forum Wedding  
Ansprechpartner: Hans-Georg Rennert;  
Brigitte Waschulewski  
Wiesenstr. 29 · 13357 Berlin



ZENTRALEINRICHTUNG  
KOOPERATION

Kooperations- und Beratungsstelle  
für Umweltfragen



Technische Universität Berlin,  
Zentraleinrichtung Kooperation (ZEK)  
Ansprechpartner: Dr. Wolfgang Endler  
Steinpl. 1 · 10623 Berlin

## *TechNet*

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. (TechNet)  
Ansprechpartner: Heike Birkhölzer, Norbert Thömen  
Wiesenstr. 29 · 13357 Berlin

NEST ist auf Erweiterung angelegt.

### **Zielgruppen sind:**

Quartiersmanagements, lokale Beschäftigungsinitiativen, Arbeitsförder- und Beschäftigungsgesellschaften, Nachbarschafts- und Selbsthilfegruppen, Lokale-Agenda-Initiativen, lokale Foren, territoriale Pakte und Partnerschaften, soziale Projekte, Tauschringe, sozial orientierte Genossenschaften, Handwerk und lokales Gewerbe, nicht zuletzt die Bürger selbst, insbesondere Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger.